

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического  
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е. В. Кашина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01.03.09 «Экономика предприятий и организаций  
(нефтяная и газовая промышленность)»

**Совершенствование системы мотивации труда персонала нефтегазового  
предприятия**

Пояснительная записка

Руководитель \_\_\_\_\_ доцент, канд. экон. наук  
подпись, дата

И. Л. Голянд

Выпускник \_\_\_\_\_  
подпись, дата

О. А. Бородина

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
подпись, дата

К. К. Гурин

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Исследование теоретических и методологических основ системы мотивации персонала.....	5
1.1 Социально-экономическая сущность системы мотивации персонала.....	5
1.2 Классификация моделей мотивации персонала.....	12
1.3 Анализ системы мотивации предприятий нефтегазовой отрасли.....	28
2 Анализ производственно–хозяйственной деятельности предприятия ПАО «НК «Роснефть».....	41
2.1 Характеристика производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия ПАО «НК «Роснефть».....	41
2.2 Анализ кадровой политики предприятия ПАО «НК«Роснефть».....	52
2.3 Анализ системы мотивации ПАО «НК «Роснефть».....	64
3 Разработка мероприятий совершенствования системы мотивации персонала предприятия ПАО «НК «Роснефть».....	70
3.1 Разработка социального пакета отдела по работе с расходными договорами грузоперевозок и складской обработки МТР предприятия ПАО «НК «Роснефть».....	70
3.2 Разработка новой системы поощрений и наказаний.....	72
3.3 Оценка экономической эффективности мотивации персонала ПАО «НК «Роснефть».....	77
Заключение.....	90
Список использованных источников.....	92
Приложение А Внутренние и внешние вознаграждения и наказания.....	97
Приложение Б Положение об оплате труда ПАО «НК «Роснефть».....	98
Приложение В Положение о премировании работников ПАО «НК «Роснефть».....	102
Приложение Г Отчет о финансовых результатах ПАО «НК «Роснефть».....	105

## ВВЕДЕНИЕ

На заре появления менеджмента главная задача управления заключалась в рациональном разделении труда на функции, обеспечение выполнения этих функций требуемым количеством работников, контролю их деятельности и этого было вполне достаточно.

Выполнение в наше время различных преобразований в формах и методах руководства, организационных структурах компаний различных форм собственности, которые направлены на стимулирование их деятельности и развитие рыночных взаимоотношений, как правило, недостаточно и не приводит к достижению поставленных целей [1].

Персонал – это один из главных факторов успеха компании и поэтому должен выполняться равнозначный обмен между компанией и ее сотрудниками. С одной стороны должна быть лояльность сотрудников, которая способствует достижению стратегических целей компании, а с другой стороны – удовлетворение материальных и моральных потребностей сотрудников с применением компанией комплексной системы мотивации персонала [2].

Необходимость в изучении и совершенствовании специфических методов мотивации и стимулирования персонала на предприятиях нефтегазового комплекса и определяет актуальность темы дипломной работы.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала предприятия нефтегазового комплекса на примере компании ПАО «НК «Роснефть».

Для выполнения заданной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические и методологические основы системы мотивации персонала;
- дать оценку производственно–хозяйственной и финансовой деятельности ПАО «НК «Роснефть»;
- проанализировать действующую систему мотивации предприятия ПАО «НК «Роснефть»;

- выявить недостатки системы мотивации политики ПАО «НК «Роснефть»;
- разработать мероприятия повышения эффективности системы мотивации ПАО «НК «Роснефть»;
- дать оценку экономической эффективности мероприятий совершенствования системы мотивации ПАО «НК «Роснефть».

Объект исследования – система управления персоналом на предприятии ПАО «НК «Роснефть», которое занимается:

- разведкой и добычей нефти и нефтепродуктов;
- производством нефтепродуктов и продукции нефтехимии;
- сбытом произведенной продукции.

Предмет исследования – методы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ПАО «НК «Роснефть».

Практическая значимость работы состоит в возможности применения ее результатов в практической деятельности сотрудников кадровых служб компаний нефтегазового комплекса. Результаты исследования могут быть использованы специалистами при разработке и создании нормативно–правовых документов и программ, связанных с усовершенствованием действующей системы стимулирования персонала в ПАО «НК «Роснефть».

Информационная база исследования включает статистические данные о состоянии нефтегазовой отрасли в России, а также справочные и аналитические материалы сайта компании в ПАО «НК «Роснефть». В ходе работы использовались учебники и методические материалы.

## **1 Исследование теоретических и методологических основ системы мотивации персонала**

### **1.1 Социально-экономическая сущность системы мотивации персонала**

Основная деятельность человека – это труд, который занимает, как минимум, треть взрослой самостоятельной жизни. Ряд этапов трудовой жизни человека захватывает более ранние и поздние периоды его жизни (выбор профессии, трудовое и профессиональное обучение, передача трудового опыта в семье, использование профессиональной помощи других людей и т.п.). Становится очевидным, что труд, а, следовательно, и все вопросы с ним связанные имеют большое значение для любого человека и всегда находятся в поле внимания.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, т. е. желания работать. Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности [3].

По мнению известных российских исследователей Травина В. В. и Дятлова В. А., стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов [4].

Не вызывает сомнения то, что, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем разнообразнее доступные для него блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность. Из сказанного следует, что благо

становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна.

В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом – об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул). Поэтому можно сказать, что стимулирование труда – это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку.

Разные авторы дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, у Виханского О.С. встречается такое определение: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [5].

С точки зрения Герчикова И.Н., «Мотивация – это побуждение людей к деятельности» [6]. Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение.

Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, потребности

в чем–либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками [7].

На взгляд автора, более широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Уткина Э.А.: «Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации» [8].

Уткиным Э.А. теория мотивации дополняется оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того, как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня [8].

В управлении мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов – психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В

результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения [9].

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов [8]. Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель). Мотив всегда связан с определенной ситуацией [10].

Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации. Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий [11].

Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента [12]:



- потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам (люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д., но также в таких «неосязаемых» вещах как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.);

- целенаправленное поведение – стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения (работа в компании – один из способов целенаправленного поведения, а попытки продвинуться на руководящую должность – еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании);

- удовлетворение потребностей – понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Схема протекания мотивационного процесса

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов – способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование

поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно [13].

Задача менеджера заключается в обеспечении для работников возможности удовлетворения всего спектра их потребностей в процессе работы, в обмен на их энергию и трудовую отдачу. Мотивацию, анализируемую как процесс, Уткин Э.А. представляет более подробно в виде ряда последовательных этапов [8]:

- возникновение потребностей;
- поиск путей обеспечения потребности;
- определение целей (направлений) действия (здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность);
- реализация действия (поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей);
- получение вознаграждения за реализацию действия (как правило это заработная плата, которая в ст.129 ТК определена как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты [14]. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию, ликвидация потребности (человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности).

Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является неочевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их «вычлениить» трудно.

Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях.

Управление мотивацией в менеджменте – это комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов, целью которых является продуктивное выполнение сотрудником своих обязанностей.

С точки зрения компании, управление мотивацией подразумевает постановку целей, соответствующих индивидуальным потребностям и желаниям и таким образом способствующих поведению, необходимому для достижения этих целей.

С экономической точки зрения правильная мотивация ведет к сокращению разницы между количеством оплаченных часов и количеством продуктивно отработанных часов, и, соответственно, направлена на сокращение издержек компании.

В настоящее время организация эффективной мотивации и стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента.

Мотивация как функция управления реализуется через стимулы, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении [15].

Построение эффективной мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и стимулирования.

Таким образом, социально–экономическая сущность мотивации и стимулирования персонала заключается в том, что мотивация и стимулирование, с экономической стороны, влияют на производительность и качество труда работников, а с социальной стороны, удовлетворяют социальные потребности персонала.

## **1.2 Классификация моделей мотивации персонала**

В основу мотивационных действий руководителя может быть положено достаточно много поведенческих (бихевиористических) теорий, которые можно разделить на три группы показанные на рисунке 2.

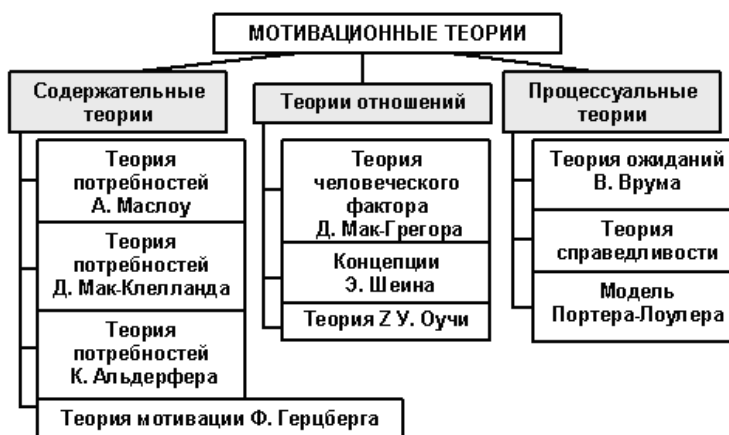


Рисунок 2 – Классификация мотивационных теорий

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних побуждений, заставляющих человека поступать определенным образом. Эти теории связаны с изучением человеческих потребностей, их учетом и влиянием на них в процессе мотивации его деятельности. При этом под потребностью понимается физиологическое или психологическое ощущение человеком недостатка чего-либо. Потребность невозможно непосредственно наблюдать, но о ее существовании можно судить по тому, что делает человек, поскольку именно потребности во многом определяют поведение людей [16].

Согласно процессуальным теориям мотивации, поведение человека – это результат его восприятия окружающего мира и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией и возможными последствиями его поступков. В основе этих теорий лежит исследование трудового поведения работников, механизма распределения их усилий в процессе достижения различных целей [17].

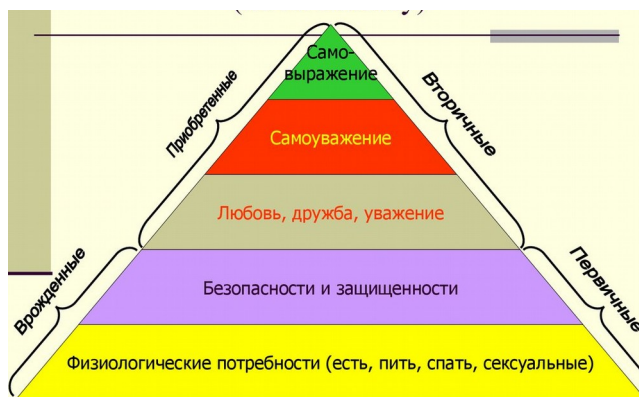
Сторонники теории отношений считают, что механизм стимулирования персонала определяется в основном отношением руководителя к природе человека, к его потребностям и устремлениям.

Теория потребностей Абрахама Маслоу [18]. В настоящее время можно говорить о том, что классической мотивационной теорией является теория потребностей Абрахама Маслоу, предложенная им в 1943 г. в работе «Теория человеческой мотивации».

Все человеческие потребности Маслоу разделил на 5 категорий:

- физиологические, удовлетворяя которые человек получает возможность выжить, это потребности в еде, одежде, жилище;
- безопасности и уверенности в будущем, включающие, во-первых, потребности в защите от физического и психологического нападения окружающих и, во-вторых, потребности в уверенности, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
- социальные – это потребности ощущать себя членом какой-либо человеческой общности, иметь социальные контакты, ощущать привязанность и поддержку;
- уважения – это потребность в признании личных качеств и достижений;
- самовыражения, т.е. потребность в реализации своих потенциальных возможностей в росте как личности [19].

Согласно Маслоу, эти потребности имеют иерархическую зависимость, которая представлена на рисунке 3.



### Рисунок 3 – Иерархия потребностей по А. Маслоу

Суть теории Маслоу может быть изложена в двух основных положениях [20]:

- если у человека существуют две потребности разных уровней, то доминирующей, т.е. определяющей его поведение, будет потребность более низкого уровня;
- физиологические потребности и потребности безопасности являются первичными, т.е. врожденными, или потребностями низших уровней;
- социальные потребности.

Поскольку физиологические потребности определены с рождения, то они не меняются в течение человеческой жизни и поэтому их в принципе можно удовлетворить.

Социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении являются вторичными, т.е. приобретенными, или потребностями высших уровней. Поскольку они являются приобретенными, то они развиваются вместе с развитием человека, поэтому они никогда не могут быть полностью удовлетворены и поэтому мотивация через них бесконечна [20].

Теория потребностей Дэвида Мак-Клелланда [21]. Иной подход к классификации потребностей высших уровней предположил Дэвид Мак-Клелланд в работе «Два лица власти» в 1970 г. Он выделил потребности власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей. Человек с этой потребностью чаще проявляет себя как энергичный, не боящийся конфронтации, стремящийся отстаивать собственную позицию. Они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Людей с потребностью власти привлекает руководство, поскольку оно дает возможность реализовывать и проявлять власть [22].

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением и признанием успеха, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с потребностью успеха предпочитают иметь дело с проблемами, при решении

которых они могут взять ответственность на себя, но сами проблемы должны быть реально разрешимы, а поощрение за достигнутый результат – конкретным и ощутимым [16].

Потребность причастности по сути совпадает с социальной потребностью Маслоу.

Теория ERG. Дальнейшее развитие теории потребностей было предложено К. Альдерфером в 1972 г. в работе «Существование, причастность и рост: человеческие потребности в организации».

Альдерфер выделил три уровня потребностей:

- E (existence) – потребности существования, т.е. потребности, связанные с выживанием и воспроизводством человека;

- R (relatedness) – потребности причастности, которые могут быть удовлетворены за счет общения с другими людьми и за счет ощущения уважения с их стороны;

- G (growth) – потребности личностного роста, например потребности в приобретении новых знаний и в самоуважении [16].

В отличие от Маслоу Альдерфер считал, что не имеет смысла говорить о иерархии потребностей, т.е. потребности разных уровней могут в одинаковой степени и одновременно влиять на поведение человека. Более того, неудовлетворенность какой-либо потребности может компенсироваться более полным удовлетворением другой потребности. Данное положение очень важно для руководителей, стремящихся мотивировать своих сотрудников: если выполняемая работа не позволяет удовлетворить потребности роста, то более важными становятся социальные потребности, а если не могут реализоваться и они, то усиливаются потребности существования [23].

Двухфакторная теория мотивации была предложена Фредериком Герцбергом в 1959 г. в работе «Мотивация на работе». Эта теория по своей сути является эмпирической, т.е. результатом обработки большого количества экспериментальных данных [24].

Согласно Герцбергу, все факторы, влияющие на удовлетворенность человека работой, могут быть разделены на две группы:

- факторы – мотиваторы, определяющие удовлетворенность работой;
- гигиенические факторы, или факторы контекста, определяющие неудовлетворенность человека своей работой.

К факторам – мотиваторам относятся: возможность достижения и признание успеха, интерес к данному виду деятельности, ответственность, продвижение по службе, возможность профессионального роста.

Значение этих факторов оценивается людьми только положительно и в наихудшем случае может быть равно 0. К гигиеническим факторам относятся: способ управления и политика администрации, условия труда, межличностные отношения на рабочем месте, т.е. отношения с начальником, коллегами и подчиненными, заработок, степень непосредственного контроля за работой, влияние работы на личную жизнь [16].

Значение этих факторов оценивается людьми только отрицательно и в наилучшем случае может быть равно 0.

Можно отметить, что факторы – мотиваторы Герцберга по сути своей совпадают с потребностями высоких уровней Маслоу, а гигиенические факторы – с потребностями низких уровней. Существенная разница между этими теориями заключается в том, что, согласно Маслоу, предоставление работнику возможности удовлетворить свои первичные потребности стимулирует его к повышению производительности. А согласно Герцбергу, работник вообще начинает обращать внимание на гигиенические факторы только в том случае, если считает их реализацию несправедливой [25].

Теория человеческого фактора Дугласа Мак-Грегора. Теория человеческого фактора, предложенная Дугласом Мак-Грегором в работе «Человеческая сторона предприятия» в 1960 г., исходит из того, что руководитель может в той или иной степени контролировать следующие факторы, определяющие деятельность исполнителей: задания и инструкции,



получаемые подчиненным, качество выполнения задания, время получения задания, ожидаемое время выполнения задания, средства, имеющиеся для выполнения задания, коллектив, в котором работает подчиненный, убежденность подчиненного в посильности задачи, убежденность подчиненного в получении вознаграждения за успешную работу, размер вознаграждения за работу, уровень вовлеченности подчиненного в круг проблем, связанных с работой [16].

Исходя из своих представлений о человеческой природе, руководитель может по-разному использовать эти факторы. На основании этого Мак-Грегор выделил два типа отношений руководителя к подчиненному [26]:

- тип властного руководителя, который относится к подчиненному в соответствии с теорией X;
- тип либерального руководителя, который относится к подчиненному в соответствии с теорией Y.

Сущность теории X может быть выражена в следующих положениях:

- средним по способностям людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе, и, если возможно, они стараются от нее отделаться;
- вследствие нежелания людей работать их нужно к этому принуждать, контролировать и держать под угрозой наказания; только так их можно заставить выполнять какую-либо работу, направленную на достижение целей организации;
- средние по способностям люди предпочитают, чтобы ими руководили, они стремятся избегать ответственности, у них сравнительно слабо развито честолюбие и превыше всего им хочется стабильности.

Сущность теории Y может быть выражена в следующих положениях:

- для человека расходовать умственные и физические усилия при выполнении какой-либо работы так же естественно, как играть или отдыхать;
- контроль со стороны руководства и угроза наказания – далеко не единственные средства, позволяющие добиться от людей желаемых

результатов; если люди осознают необходимость достижения какой-либо цели, то они проявят и самоконтроль и саморуководство;

- средние по своим способностям люди в соответствующих условиях привыкают не только брать на себя ответственность, но и стремятся к этой ответственности, а способность к яркому воображению и творчеству в решении организационных проблем – черта очень распространенная у людей [16].

Теория человеческого фактора Дугласа Мак–Грегора основана на использовании метода крайностей, что позволяет выделить главное в отношениях «руководитель – подчиненный», определяет границы некоторого пространства, в котором происходит реальная жизнь [27]. При ее применении следует учитывать, что руководитель имеет дело не со средними людьми, а с живыми личностями. И чем более у человека развито чувство ответственности и выше его творческий потенциал, тем выше уровень его требований к руководителю.

Концепции Эдгара Шеина. Теория Мак–Грегора получила свое развитие в работах Эдгара Шеина, важнейшая из которых – «Организационная психология» – вышла в 1965 г. В ней Шеин сформулировал концепции рационального экономического человека, социального человека и сложного человека, которые не столько помогают решить проблему мотивации, сколько осознать ее сложность [28].

Концепция рационального экономического человека может быть выражена в следующих положениях:

- люди мотивируются в первую очередь экономическими побуждениями, они будут делать то, что даст им наибольшую экономическую выгоду;

- поскольку экономические побуждения находятся под контролем организации, люди пассивны и организация должна ими руководить, их контролировать и мотивировать;

- поскольку человеческие чувства иррациональны, то необходимо воспрепятствовать их проникновению в сферу рационального учета собственных человеческих интересов, поэтому организация должна создаваться

таким образом, чтобы она могла нейтрализовать и контролировать чувства людей [28].

Концепция социального человека может быть выражена в следующих положениях [29]:

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность только через свои отношения с другими людьми;

- в результате научно-технической революции и рационализации процессов труда сама работа в значительной мере потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях на работе;

- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;

- люди будут отзывчивы к распоряжениям руководства, если руководитель сможет удовлетворить их социальные нужды и их желание быть понятыми.

Концепция сложного человека может быть выражена в следующих положениях:

- люди не только сложны, но и в высшей степени изменчивы;

- в процессе своей трудовой деятельности люди способны приобретать новые стимулы, мотивирующие их поведение;

- мотивы поведения людей в разных организациях могут быть различными;

- в разное время люди могут по-разному реагировать на одни и те же методы управления [16].

Теория Z Уильяма Оучи. В 1981 г. теории X и Y были дополнены теорией Z, отражающей отношение к персоналу японских менеджеров. Эта теория была предложена в работе Уильяма Оучи «Теория Z» [30].

Сущность этой теории может быть выражена в следующих положениях:

- руководитель должен заботиться о каждом сотруднике как о человеке в целом, т.е. он должен не только обеспечивать сотрудникам необходимый уровень заработной платы, но и заботиться о качестве их жизни;

- работник предприятия заинтересован в его будущем не меньше, чем руководитель, и поэтому привлечение сотрудников к групповому процессу принятия решений является прямой обязанностью руководителя;

- свою заинтересованность в сотруднике предприятие должно демонстрировать путем пожизненного найма и путем предоставления работнику возможности найти наиболее подходящий ему вид деятельности за счет ротации кадров [16].

Теория ожиданий, предложенная Виктором Врумом в «Работе и мотивации» в 1964 г., базируется на понятии ожидания, т.е. оценки человеком вероятности наступления какого-либо события. Согласно теории Врума, сила стремления человека к достижению цели определяется следующими основными факторами [30]:

- зависимостью между прилагаемым усилием и качеством выполняемой работы;

- зависимостью между качеством выполненной работы и получаемым вознаграждением или наказанием;

- удовлетворенностью получаемыми вознаграждениями [16].

Зависимость между прилагаемыми усилиями и качеством выполняемой работы показана на рисунке 4.



Рисунок 4 - Связь между усилиями и качеством выполняемой работы

Зависимость между прилагаемыми усилиями и качеством выполняемой работы определяется рядом обстоятельств:

- способностями сотрудника (руководитель, давая задание подчиненному, должен быть уверен, что работник потенциально способен выполнить поручаемую ему работу с требуемым качеством);
- четкостью поставленной задачи (сотрудник должен быть осведомлен о том, что от него требуется, а руководитель должен быть уверен в адекватности собственного представления о работе и представления о ней подчиненного);
- наличием необходимых ресурсов – оборудования, материалов, инструментов, времени и др.;
- предшествующим опытом исполнителя, который может быть положительным, что усиливает мотивацию, или отрицательным, что мотивацию снижает [16].

Зависимость между качеством выполненной работы и получаемым вознаграждением или наказанием должна в обязательном порядке осознаваться сотрудником, т. к. без этого мотивация невозможна. Если на предприятии применяется сложная система надбавок к основному окладу в зависимости от результатов трудовой деятельности, то руководство должно быть уверено, что все сотрудники понимают эту систему. В некоторых случаях имеет смысл такую систему упростить.

Очевидно, что менеджеры низшего уровня управления могут мало влиять на продвижение сотрудников по служебной лестнице или систему оплаты труда, но они, безусловно, могут влиять на признание достижений своих сотрудников, т.е. связывать качество работы и похвалу (Приложение А).

Внутренние вознаграждения могут являться непосредственно результатом трудовой деятельности, т.е. работник может испытывать положительные эмоции от познания чего-то нового или от выполнения нужной работы. Но иногда для возникновения таких чувств необходимо внешнее вмешательство в виде признания или похвалы.

Удовлетворенность получаемыми вознаграждениями может определяться как разность между тем, что человек хотел получить за качественное выполнение работы, и тем, что он получил в действительности (рисунок 5). Чем

больше эта разность, тем менее удовлетворенным остается человек и тем меньше у руководителя остается шансов на сотрудничество с ним в будущем.

Для руководителя важно понимание того, что люди, приходя в организацию, преследуют свои собственные цели, и поэтому добиться от них эффективной производительности можно лишь в том случае, если качественное выполнение работы приводит к достижению личных целей, а не целей организации. Иначе можно сказать, что цели организации будут достигнуты, если ее сотрудники, выполняя то, что от них требуется, смогут достичь собственных целей [16].



Рисунок 5 – Связь мотивационных факторов

Теория справедливости была сформулирована и принята специалистами по управлению в 70–х гг. XX в. Эта теория исходит из того, что для достижения своих целей люди вынуждены вступать в различные отношения как с другими людьми, так и с организациями. Поэтому можно говорить о субъектах отношений, каждый из которых в эти отношения что–то вносит (знания, эмоции, чувства, деньги, время и т.д.), это называется вкладом [16]. При этом что–то получают взамен, это называется отдачей. Схема отношений представлена на рисунке 6.

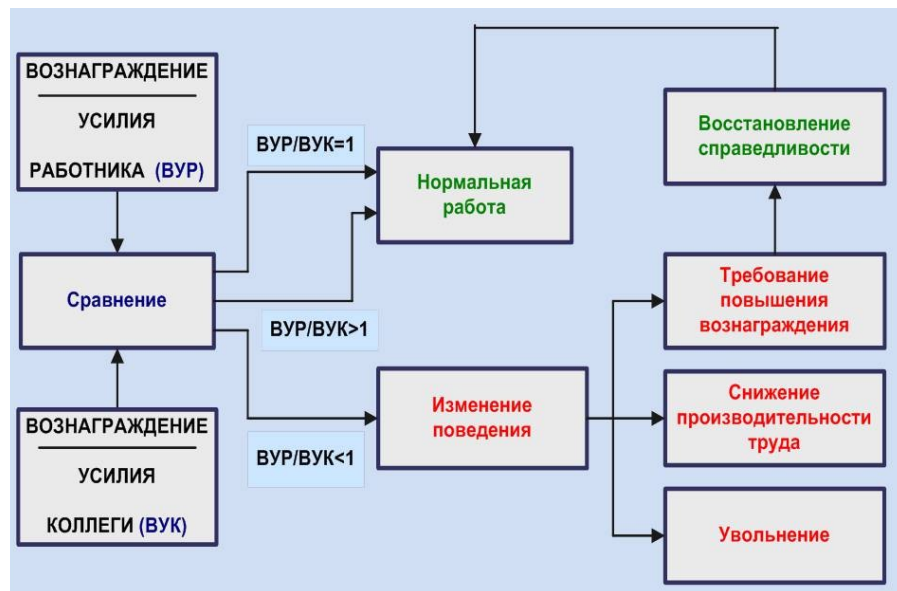


Рисунок 6 – Схема отношений специалистов внутри организации

При любых отношениях с кем бы то ни было люди на подсознательном уровне ведут учет собственных вкладов и получаемых отдач [16]. Результаты этого учета представлены на рисунке 7.

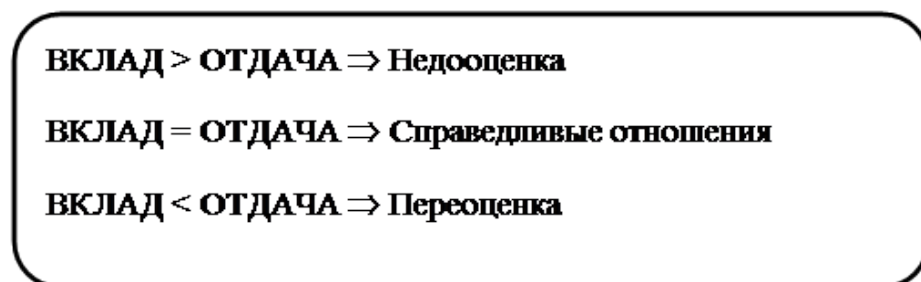


Рисунок 7 – Соотношения вкладов и отдач

Исследования, проведенные в ряде американских корпораций, показали, что большинство руководителей и работников считают себя недооцененными со стороны организаций, в которых они работают (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Оценка справедливости в организации

Считают, что их	Показатели в процентах	
	Руководители	Подчиненные
Переоценивают	13	7
Оценивают справедливо	34	10
Недооценивают	53	83

Механизм учета вкладов и отдач в настоящее время не определен. Но на этот счет существует два мнения. Согласно первому, человек сравнивает свои отношения с отношениями, существующими между другими людьми. И на этой основе делает вывод о справедливости собственных отношений. Согласно второму, человек делает вывод о справедливости своих сегодняшних отношений, сравнивая их с теми, субъектом которых он был раньше[31].

В любом случае важно то, что оценка эквивалентности вкладов и отдач делается на основе сравнения. Это сравнение, в свою очередь, является результатом восприятия человеком существующих отношений. Само восприятие зачастую не соответствует ни реалиям жизни, ни восприятию других людей. Поэтому при строительстве взаимоотношений с подчиненными необходимо учитывать, что их оценка справедливости базируется на их восприятии. Поэтому управление отношениями – это, прежде всего, управление восприятием.

Неэквивалентность вкладов и отдач приводит к возникновению внутренних переживаний. У большинства людей это проявляется в том, что в случае переоценки у них возникает чувство вины, а в случае недооценки – чувство обиды.

Человек, испытывающий чувство вины, как правило, либо пытается увеличить свой вклад, либо прекращает отношения. Поскольку чувство вины возникает в двух случаях: во–первых, когда человек не сделал что–то из того, что он должен был сделать, во–вторых, когда он незаслуженно что–то получил, – то это чувство можно использовать в интересах организации.

Поведение человека, испытывающего чувство обиды, заключается в попытках восстановить справедливость.

Сделать это можно тремя путями:

- попытаться уменьшить свой вклад;
- попытаться увеличить отдачу от организации;
- прекратить взаимоотношения.



Уменьшить свой вклад в отношения с организацией человек может одним из следующих способов:

- опаздывать на работу и увеличивать обеденный перерыв;
- увеличивать количество собственных заболеваний;
- сокращать объем выполняемых работ и неаккуратно выполнять саму

работу.

Увеличить отдачу от организации можно:

- обращаясь к руководству с просьбами об увеличении заработной платы, о продвижении по службе, о предоставлении гарантий будущей занятости;
- с помощью действий, совершая которые работник, в общем-то, не увеличивает отдачу, а лишь создает для себя иллюзию восстановления справедливости; это достигается, например, путем присвоения мелких предметов, принадлежащих организации [16].

Все вышеназванное говорит о том, что создание и поддержание с работниками справедливых отношений является одной из важнейших функций руководителя. При ее реализации руководителю необходимо учитывать следующие моменты.

Во-первых, основой нормальных человеческих отношений является доверие, именно доверия к себе ждут люди от других, но в то же время сами не спешат доверять другим. И труднее всего завоевать утраченное доверие.

Во-вторых, руководитель должен знать потребности своих подчиненных и в отношениях с ними исходить из положения, удачно сформулированного Аристотелем: «Получить то, чего ты не хочешь – это то же самое, что не получить ничего». Человек из отношений хочет вынести то, что представляет ценность именно для него. Поэтому при построении отношений руководителю следует исходить из правила: «Делай для других то, что они хотели бы, чтобы для них было сделано».

В-третьих, необходимо учитывать, что человек приходит в организацию, имея определенные надежды. И если они не реализуются, то человек может испытывать чувство обиды на организацию и ее руководителей.

В–четвертых, людям свойственно коллекционировать недостатки других. Когда руководитель, будучи занят серьезными собственными мыслями, не отвечает на приветствие подчиненного, то у последнего в памяти появляется «черная зарубка» на руководителя. Следующий раз руководитель может перепутать имя и отчество подчиненного и получить еще одну «зарубку». Для предотвращения этого необходимо периодически беседовать с подчиненным, вызывая его на откровенность, и тогда «зарубка стирается» в памяти, т.е. подчиненный не должен находиться в «режиме умолчания» по отношению к руководителю [32].

Модель Портера–Лоулера была предложена Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером в их совместной работе «Руководящие отношения и их исполнение». В этой модели (рисунок 8) предпринята попытка связать вместе пять мотивационных элементов:

- восприятие человеком себя, своих потребностей и внешнего окружения;
- усилия, затрачиваемые на выполнение работы;
- получаемый результат;
- получаемое вознаграждение;
- удовлетворение этим вознаграждением [16].

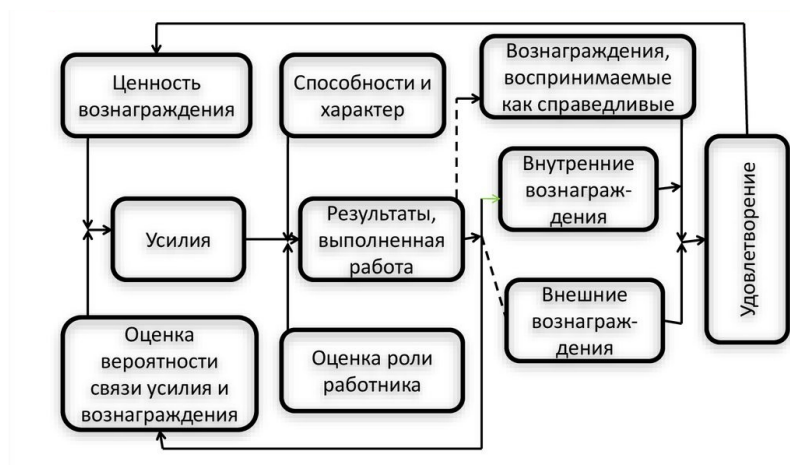


Рисунок 8 – Модель Портера–Лоулера

Модель Портера – Лоулера исходит из того, что затрачиваемые человеком на выполнение какой–либо работы усилия зависят от его личностных качеств,

ценности обещанного вознаграждения и оценки соотношения «усилие – вознаграждение». Затрачиваемые человеком усилия приводят к определенному результату, за который работник получает вознаграждение, приносящее ему удовлетворение. Отличительной чертой этой модели является утверждение, что удовлетворение – это следствие результата, а не его причина [33].

### 1.3 Анализ системы мотивации предприятий нефтегазовой отрасли

Рассмотрим системы мотивации предприятий нефтегазовой отрасли (рисунок 9) на примере таких компаний, как ПАО «Газпром», ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Сургутнефтегаз».

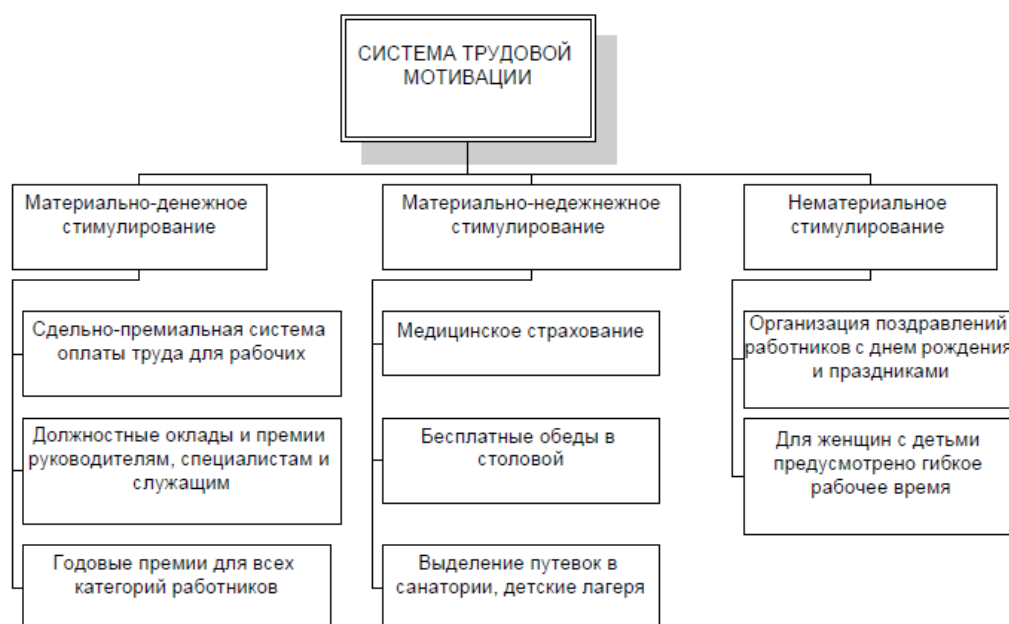


Рисунок 9 – Система трудовой мотивации предприятий нефтегазовой отрасли

Политика управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций направлена на создание эффективного механизма управления персоналом на основе социального партнерства в рамках задач обеспечения основной деятельности ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций, входящих в систему ПАО «Газпром» [33].

В настоящее время изменилась роль персонала в производственной деятельности Компании. Работники рассматриваются в качестве одного из главных стратегических ресурсов Компании, обеспечивающих её конкурентоспособность и способствующих успеху Компании в достижении поставленных целей. Проводимая политика компании направлена на обеспечение социальной защищенности работников, мотивацию работников к длительной и эффективной работе в компании.

Мотивацию компании ПАО «Газпром» можно разделить на три основных направления.

Первая – это финансовая. Следует отметить, что достойная оплата труда сотрудников – одна из основ системы управления персоналом компании.

Социальный пакет ПАО «Газпром» очень объемный и включает в себя льготы, нацеленные на охрану здоровья и получение полноценного отдыха: бесплатные и льготные путевки на отдых и санаторно-курортное лечение для сотрудников и их детей, оплату проезда до места отдыха и обратно, добровольное медицинское страхование; единовременную материальную помощь в сложных жизненных ситуациях; единовременное пособие при выходе на пенсию (это одно из немногих предприятий, которое предоставляет такой значительный социальный пакет) [33].

Кроме того, предоставляются дополнительные выплаты женщинам, находящимся в отпуске по уходу за детьми. В целях решения жилищных вопросов работников успешно реализуется программа жилищного обеспечения, основанная на использовании нового рыночного механизма – банковского ипотечного кредитования.

Вторая мотивация – участие в создании интересных, хороших, работающих проектах. Осознание того, что люди занимаются не бессмысленной для своего предприятия деятельностью, а разрабатывают, творят и делают что-то нужное и полезное. Одним из самых массовых корпоративных мероприятий, направленных на повышение мотивации

персонала компании, являются конкурсы профессионального мастерства. Проекты, подающие надежды, отбираются и в дальнейшем используются компанией. Данная мотивация является финансовой. Но, она выполняет сразу несколько функций: это одновременно и инструмент морального поощрения наиболее эффективных сотрудников, и механизм обмена передовым опытом, накопленным в различных дочерних обществах [33].

Третья мотивация – это когда талантливые люди хотят развиваться. Хотят видеть не только повышение денежной компенсации за свой труд и карьерный рост, но и повышение собственной квалификации.

Подготовка и развитие персонала осуществляется посредством функционирующей и развивающейся системы непрерывного корпоративного образования. Основными составляющими системы корпоративного образования являются:

- строгое соответствие обучения общей стратегии развития компании;
- выстраивание по принципу приоритетности выявленных потребностей и практической необходимости в обучении различных групп персонала;
- планирование и координация обучения, аудит качества и эффективности системы обучения;
- использование современных эффективных форм обучения, исходя из экономической и методологической целесообразности их применения;
- развитие новых видов обучения;
- развитие корпоративной сети учебных подразделений и расширение связей по обучению персонала с российскими и зарубежными учебными организациями;
- индивидуальный подход к обучению и развитию молодых специалистов;
- возрождение института наставников и привлечение для этой работы высококвалифицированных специалистов, при этом статус наставника должен являться не только почетной обязанностью и признанием авторитета и заслуг работника, но и основанием для материального вознаграждения;
- активная политика по обеспечению преемственности руководящего звена, целенаправленное обучение управленческого резерва [33].

Поиск и привлечение талантливых специалистов является одним из приоритетных направлений кадровой политики компании ПАО «Газпром». Работа по привлечению молодых, энергичных, нацеленных на профессиональный рост сотрудников начинается со студентов вузов и колледжей.

Компания активно участвует в формировании кадрового резерва нефтегазовой отрасли, поддерживая организацию олимпиад для выпускников школ в регионах присутствия компании с целью отбора победителей для поступления в высшие учебные заведения. Среди партнеров компании – ведущие вузы страны: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина, Национальный минерально–сырьевой университет «Горный», Санкт-Петербургский государственный университет, Уфимский государственный нефтяной технический университет, Тюменский государственный нефтегазовый университет.

В рамках сотрудничества с учебными заведениями компания предоставляет студентам возможность пройти преддипломную практику на предприятиях «Газпром нефти», где они могут подкрепить теоретические знания практическими навыками и сделать первые профессиональные шаги в нефтяной отрасли. Лучшие из студентов получают приглашение работать в ПАО «Газпром» [33].

Для молодых специалистов компании действует адаптационная программа, включающая обучающие программы и назначение каждому молодому специалисту персонального наставника. Трехлетняя программа развития призвана максимально раскрыть профессиональный потенциал и определиться с оптимальным путем развития карьеры в «Газпром нефти».

Образовательные и развивающие программы компании ПАО «Газпром» включают три основных блока: программы профессионального обучения, направленные на повышение знаний и навыков по конкретным специальностям

и функциям; программы развития корпоративных менеджерских компетенций; программы для развития понимания бизнеса.

Основным инструментом развития сотрудников являются индивидуальные планы развития, которые составляются с учетом требований, предъявляемых к должности, результатов оценки, возможностей развития сотрудников, а также мнения непосредственных руководителей и наставников.

Компания не только активно привлекает молодых специалистов, но и инвестирует в профессиональное развитие сотрудников, работающих в компании. В 2014 г. обучение за счет компании прошли 1786 человек. На обучение и развитие персонала было выделено 148,6 млн руб. [33].

Таким образом, эффективная система вознаграждения обеспечивает: единый подход к оплате труда всех работников компании и соответствие между достигнутыми результатами труда и справедливым вознаграждением; предоставление работнику вознаграждения, как в материальной, так и в нематериальной форме; поддержание достойного уровня оплаты труда; оптимальное соотношение между базовой ставкой (тарифной частью) и дополнительными (премиальными) выплатами; изменение базовой ставки материального вознаграждения в зависимости от темпов инфляции и финансовых возможностей компании; применение системы дополнительного стимулирования за повышение эффективности производства; развитие системы наград и поощрений, в том числе за создание и внедрение новой техники, законченные научные разработки, решение финансово-экономических, социально-трудовых и других вопросов.

Рассмотрим систему мотивации предприятия ПАО «ЛУКОЙЛ».

В ходе исследования деятельности компании удалось выяснить, что в ПАО «ЛУКОЙЛ» трудоустроено большое количество людей разнообразных специальностей. Многообразие профессий вносит сложности в систему мотивации и оплаты труда. Тем не менее, вся политика руководства компании направлена на возможно более полное удовлетворение жизненно важных

интересов работников, сохранение их здоровья, создание благоприятных условий для высокопроизводительного труда [34].

Для оценки действующей системы мотивации был проведен анализ персонала. На протяжении трех лет основную массу персонала составляют работники с высшим, средним специальным и профессионально–техническим образованием, причем их доли от общей массы почти одинаковы. Кроме того в течение трех последних лет количество сотрудников с общим средним и общим базовым образованием сократилось, пусть и почти незначительно, а количество персонала с высшим, средним специальным и профессионально–техническим возросло; это свидетельствует о том, что компания дает возможность повышения квалификации своим сотрудникам. Что касается возрастного состава, то это в основном люди 40–49 лет, как правило, это опытные специалисты и рабочие, проработавшие на предприятии свыше 10 лет. Однако наблюдается тенденция роста персонала возрастом до 30 лет, что связано с выходом на пенсию прежних работников.

Кроме того, был проанализирован стаж работы сотрудников (таблица 1.2). Перечисленные категории обладают достаточным опытом на предприятии. Структура кадров предприятия показывает, что средний стаж работы на предприятии – руководителей 12 лет, специалистов 10 лет, рабочих 9 лет, а это значит, что поставленные задачи перед персоналом предприятия будут решены в кратчайшие сроки на должном уровне.

Таблица 1.2 – Стаж работы персонала на ПАО «ЛУКОЙЛ» по категориям работников за 2016 год

Категория работников	Количество лет работы на предприятии
Руководители	12
Специалисты	10
Др. служащие	9
Рабочие	9

Одним из важных звеньев мотивационной структуры организации является работа с молодыми специалистами. Работа с молодыми специалистами



в Компании регламентирована Комплексной целевой программой Группы «ЛУКОЙЛ» по работе с молодыми работниками и молодыми специалистами на 2008–2017 г.

На сегодняшний день доля работников до 30 лет в общей численности персонала Компании составляет около 30%. Особое внимание службы управления персоналом ПАО «ЛУКОЙЛ» и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» уделяют работе с молодыми специалистами [34].

Ежегодно Службами управления персоналом организовывается участие молодых работников в Конкурсе на лучшую молодежную научно–техническую разработку по проблемам топливно–энергетического комплекса, которую организывает Общероссийская общественная организация «Национальная система развития научной, творческой и инновационной деятельности молодежи России «ИНТЕГРАЦИЯ», и многих других отраслевых и региональных конкурсах.

Молодые специалисты принимают участие в конкурсе организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на присвоение звания «Лучший молодой специалист года», он проводится в целях:

- стимулирования активности молодых специалистов, раскрытия их творческого и профессионального потенциала, повышения мотивации к достижению высоких показателей в работе;
- поощрения молодых специалистов, добившихся существенных успехов в производственной деятельности;
- пропаганды достижений и опыта работы лучших молодых специалистов;
- формирования информационного банка данных лучших молодых специалистов.

Кроме того, в компании большое внимание уделяется организациям, представляющим интересы и защищающим права сотрудников. Таковой является Международное объединение профсоюзных организаций ПАО «ЛУКОЙЛ».

Международное объединение профсоюзных организаций ПАО «ЛУКОЙЛ» – это общественная организация, которая отстаивает интересы работников Компании «ЛУКОЙЛ» в области трудовых, профессиональных, социально–экономических отношений, объединяет усилия коллективов для решения производственных задач [34].

Нельзя не отметить существование негосударственного пенсионного обеспечения сотрудников компании, так как по результатам конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности» в 2001 году корпоративная система негосударственного пенсионного обеспечения была признана Правительством Российской Федерации лучшей в России.

Финансирование негосударственных пенсий до 2003 года осуществлялось исключительно работодателем. В 2004 году корпоративная пенсионная система была переведена на принципы долевого участия работника и работодателя в формировании негосударственных пенсий:

- компания формирует работнику пенсионный капитал эквивалентный средствам, вложенным самим работником;
- размер взноса работника не ограничивается;
- долевой вклад работодателя покрывает сумму взносов работника в пределах определенного Правлением Компании процента от его заработной платы;
- пенсионный капитал формируется работнику при достижении им пенсионного возраста или, в случае наличия стажа работы в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» более пяти лет, за определенный Правлением Компании период до достижения работником пенсионного возраста;
- негосударственная пенсия выплачивается после увольнения работника в связи с выходом на пенсию [34].

Рассмотрим систему мотивации предприятия ПАО «Сургутнефтегаз».

Одним из решающих факторов успешной деятельности предприятия ПАО «Сургутнефтегаз», безусловно, является его персонал – слаженный коллектив

профессионалов, способный к постоянному развитию и освоению передового опыта, инициативному решению стоящих перед ним задач.

О ПАО «Сургутнефтегаз» часто говорят как о компании довольно консервативного, а точнее классического стиля. И ее концепция управления персоналом, базирующаяся на принципах классического менеджмента, вполне гармонично вписывается в общую стратегию развития.

В ПАО «Сургутнефтегаз» трудится более 99 тыс. сотрудников, в том числе 89 тыс человек занято в сфере нефтегазодобычи. Если говорить о возрастном цензе коллектива, то почти треть наших сотрудников – молодежь в возрасте до 30-ти лет, порядка 15% персонала – специалисты с высшим образованием, 19% – со средним профессиональным образованием, 49 сотрудников имеют степень кандидатов наук, 4 – доктора наук. Наибольшее число сотрудников – 38% – занято в сфере нефтегазодобычи, более 11 тыс человек – в бурении, 10 тыс человек обеспечивают транспортные перевозки.

Уровень текучести кадров составляет около 6%. В целом же коллектив устоявшийся, отличающийся высокой дисциплиной труда, работающий на совесть [35].

«Сургутнефтегаз» ежегодно направляет значительные средства на подготовку и переподготовку кадров, повышение квалификации персонала, в том числе и на базе лучших мировых научных и учебных центров, на заводах–изготовителях приобретаемого оборудования и международных бизнес–семинарах. На предприятии разработана и успешно действует собственная система непрерывного внутрифирменного профессионального образования, которая позволяет нам ежегодно обеспечивать подготовку и переподготовку около 77% от общего количества рабочих и специалистов, нуждающихся в повышении квалификации. Создан и доведен до уровня учебных центров ведущих мировых компаний Центр политехнического обучения, который ведет подготовку персонала практически по всем направлениям деятельности предприятия. Центр располагает

учебно–производственным полигоном, он оснащен рядом уникальных тренинговых комплексов и не имеет аналогов в регионе. На его базе проходят обучение сотрудники не только нашего акционерного общества, но и ряда других компаний, работающих в Западной Сибири.

Одна из важнейших составляющих работы по развитию кадрового потенциала – это целевое обучение будущих специалистов. Сначала отбор кандидатов для направления в вузы ведут кадровые службы структурных подразделений, проводят с каждым из будущих направленных индивидуальную работу. Главный критерий, конечно, высокий балл в аттестате, но не менее важно и выяснить то, насколько осознан выбор выпускником школы. С тем чтобы облегчить им этот достаточно непростой в жизни каждого человека выбор, проводятся для выпускников дни открытых дверей вузов. Затем почти полтора месяца работает центральная комиссия, которая тщательно рассматривает представленных кандидатов и выдает направление на обучение [35].

Предприятие сотрудничает с целым рядом ведущих вузов страны – их более ста, но базовые это – «Сургутский институт нефти и газа», «Тюменский нефтегазовый институт», «Сургутский государственный университет». Тесные связи с Сургутским и Лянторским нефтяными техникумами, работающими в нашем регионе, с профессионально–техническими училищами города.

Сегодня одна из главных проблем подготовки специалистов по техническим специальностям – это отсутствие возможности у ряда учебных заведений обеспечить закрепление теоретических знаний на практике; понятно, что такой метод подготовки не соответствует сегодняшним требованиям. В ПАО «Сургутнефтегаз» специалист уже во время практики знакомится со спецификой работы предприятия, с уровнем требований. Дипломные проекты студенты по целевому направлению защищают по темам, заказанным предприятием. То есть, они приходят на производство достаточно подготовленными. Через несколько месяцев после того как молодые

специалисты устраиваются на предприятие, для них проводится встреча с ведущими специалистами ПАО «Сургутнефтегаз», а в апреле на традиционной научно–технической конференции молодых специалистов каждый имеет возможность показать все, на что способен. Сейчас эта форма работы с молодыми специалистами редко используется в нашей стране. В ПАО «Сургутнефтегаз» она пользуется неизменной популярностью, и имеет большое значение. Это завтрашний золотой фонд, и предприятие стремится всеми силами его поощрять и развивать. Тем более что уже их первые исследования дают ощутимый результат. Экономический эффект от внедрения в производство представленных молодыми специалистами на конференции разработок составляет от четверти до трети миллиардов рублей в год. Среди тех, кто впервые заявил о себе на подобной конференции, и заместители генерального директора, и ведущие специалисты аппарата управления, начальники, главные инженеры структурных подразделений.

Кадровая служба компании при планировании трудовых ресурсов и составлении прогнозов потребности в кадрах руководствуется специальная методика расчета потребности в кадрах, которая позволяет определять действительный спрос конкретного подразделения в квалифицированной рабочей силе, необходимость подготовки и переподготовки кадров, планомерно управлять процессом высвобождения и перераспределения работающих. В каждом подразделении над балансом трудовых ресурсов работает ряд отделов – технический, планово–экономический, отдел труда и заработной платы, отдел кадров [35].

ПАО «Сургутнефтегаз» старается использовать все имеющиеся возможности в удовлетворении потребности в кадрах. Привлекает на конкурсной основе специалистов в регионе своей деятельности, но здесь ресурсы весьма и весьма ограничены. Основная же масса – это, конечно, подготовленные предприятием специалисты. Практика показывает, что именно

эти кадры работают с большей отдачей, лучше представляют себе специфику работы в нефтегазодобыче.

Молодежная политика ПАО «Сургутнефтегаз». Планомерная работа с молодыми специалистами и работающей молодежью и формирование из них кадрового резерва позволяют сохранить кадровый потенциал на высоком уровне, что в свою очередь отражается на технико–экономических показателях акционерного общества «Сургутнефтегаз».

В целях привлечения молодых ученых и специалистов, способных развивать научно–технический потенциал открытого акционерного общества «Сургутнефтегаз» на ближайшие годы, 24 года подряд в апреле проводится научно–техническая конференция молодых ученых и специалистов. Задачей конференции является привлечение работающей молодежи к усовершенствованию технологических процессов, направленных на улучшение условий труда и внедрение новых технологий с экономической эффективностью для ПАО «Сургутнефтегаз». Авторов докладов, занявших первые места, направить на стажировку за рубеж. С апреля 2003 года присуждается «Премия имени Виктора Сергеевича Дешуры» (главный инженер ПАО «Сургутнефтегаз» с 1983 – 1995г.). Премия является формой поощрения работников ПАО «Сургутнефтегаз» за научную, рационализаторскую и изобретательскую деятельность, разработку и внедрение мероприятий по повышению эффективности производства, имеющих подтвержденный наибольший экономический эффект [35].

С 23 ноября 2003 года решением конференции молодых работников создано Молодежное объединение ПАО «Сургутнефтегаз» на основе Совета молодых специалистов. Молодежное объединение ПАО «Сургутнефтегаз» является самоуправляемым, некоммерческим формированием молодых работников, объединившихся на основе общности интересов для реализации общих целей и решения задач.

Объединение создано и осуществляет свою деятельность в целях повышения

трудовой активности, привлечения к научно–техническому творчеству, формирования общественного сознания, организации культурного досуга, а также решения различных социальных проблем по месту жительства и работы граждан в возрасте до 35 лет, состоящих в трудовых отношениях с ПАО «Сургутнефтегаз». Высшим руководящим органом Молодежного объединения предприятия является Конференция созываемая Председателем Совета не реже одного раза в два года. По инициативе председателя или, не менее чем половины членов Совета Объединения может быть созвана внеочередная конференция.

В ПАО «Сургутнефтегаз» работающей молодежи в возрасте до 35 лет более 33 тыс. человек. Растущий производственный потенциал и динамичное развитие предприятия ПАО «Сургутнефтегаз» диктуют необходимость проведения сбалансированной научно–технической политики, направленной на максимальное содействие творческой активности талантливой молодежи. Планомерная работа с молодежью и формирование из ее передовых представителей кадрового резерва позволяют поддерживать кадровый потенциал на высоком уровне, что положительно влияет на технико–экономические показатели ПАО «Сургутнефтегаз».

Молодежная политика компании нацелена также на обеспечение благоприятных условий отдыха и досуга работников в возрасте до 35 лет.

Администрация ПАО «Сургутнефтегаз» прилагает усилия к решению насущной для молодежи жилищной проблемы. Работает система кредитования в корпоративном банке, молодые специалисты располагают реальными возможностями для улучшения своих жилищных условий за счет долевого строительства [35].

Проведенный анализ мотивационной деятельности компаний показал, что компании обладают грамотно выстроенной системой мотивации, довольно устойчивой, а, главное, достаточно успешной. Но хорошую структуру всегда можно сделать еще лучше, поэтому можно сформулировать ряд предложений, направленных на совершенствование системы мотивации.

## **2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия ПАО «НК «Роснефть»**

### **2.1 Характеристика производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия ПАО «НК «Роснефть»**

Объектом исследования данной работы является ПАО «НК «Роснефть». В свою очередь «НК «Роснефть» один из лидеров российской нефтяной отрасли и является крупнейшей публичной нефтегазовой корпорацией мира.

Миссией «НК «Роснефть» является эффективность использования энергетического потенциала Российской Федерации, обеспечение энергобезопасности и бережное отношение к природным ресурсам [36].

Цель «НК «Роснефть» – стать мировым технологическим лидером энергетической отрасли. Для ее достижения предприятие последовательно работает над реализацией своей программы инновационного развития.

Основными видами деятельности ПАО «НК «Роснефть» являются поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по разработке морских месторождений, переработка полученного сырья, сбыт углеводородов и продуктов их переработки на территории Российской Федерации и за рубежом. Предприятие находится в перечне стратегических предприятий России. Ее основным акционер (69,50% акций) — ПАО «Роснефтегаз», на 100% находящееся в собственности государства, одна акция принадлежит Федеральному агентству по управлению государственным имуществом, т.е. государству, 19,75% акций принадлежит компании ВР, оставшиеся акции находятся в свободном обращении [36].

Приоритетными задачами ПАО «НК «Роснефть» являются поддержание добычи на старых месторождениях, успешное развитие своего направления нефтесервиса, продолжение активных работ на шельфе.

«НК «Роснефть» основные активы расположены в России, помимо этого компания располагает диверсифицированным портфелем в перспективных



регионах международного нефтегазового бизнеса, включая активы в Венесуэле, республике Эквадор, республике Куба, Канаде, США, Бразилии, Норвегии, Германии, Италии, Алжире, Монголии, Китае, Индии, Вьетнаме, Туркменистане, Беларуси, Украине и ОАЭ.

География деятельности «НК «Роснефть» в блоке охватывает все основные нефтегазоносные провинции России, включая Западную Сибирь, Восточную Сибирь, Поволжский и Уральский регионы, Дальний Восток, Тимано-Печору, Краснодарский край, а также шельфы морей Российской Федерации, в том числе Арктический, а также перспективные регионы за рубежом, в частности, в Латинской Америке и в Юго-Восточной Азии.

В состав Компании входят 11 крупных нефтеперерабатывающих заводов [36].

На рисунке 10 представлены регионы деятельности ПАО НК «Роснефть».



Рисунок 10 – Регионы деятельности ПАО НК «Роснефть»

Что касается ресурсной базы, то увеличение объема запасов в первую очередь связано с проведением успешных геологоразведочных работ, бурением и вводом в разработку новых участков, а также эффективной работой по поддержанию и увеличению продуктивности базового фонда скважин месторождений предприятия [37].

«НК «Роснефть» занимается активным освоением российского континентального шельфа. Наращивание ресурсной базы является одним из ключевых приоритетов предприятия.

В 2016 г. открыты 13 новых месторождений и 127 новых залежей с суммарными запасами АВ1С1+В2С2 207 млн т. н.э., замещение запасов углеводородов промышленных категорий АВ1С1 составило 354 млн т.н.э. или 126% от объемов добычи на территории РФ. Коэффициент восполнения добычи новыми запасами значительно превышает 100% на протяжении более десяти лет.

За 2016 г. предприятие ввело в эксплуатацию 2625 новых скважин (+43% к 2015 г.).

Доказанные запасы углеводородов ПАО «НК «Роснефть» на 31.12.2016 г. по классификации SEC составили 37772 млн барр. н.э. (5111 млн т. н.э.).

В 2016 г. предприятие развивалось в соответствии со своими стратегическими целями и сохранила лидирующую позицию по объемам доказанных запасов углеводородов среди публичных нефтяных компаний мира, добыча углеводородов составила 265 млн т. нефтяного эквивалента, что на 4,3% выше уровня 2015 г., при этом добыча жидких углеводородов составила 210,0 млн т.

Несмотря на продолжающееся в течение последних 2 лет снижение базисных цен на нефть, предприятие демонстрирует постоянное увеличение объемов экономически рентабельных запасов углеводородов. Такой эффект достигается благодаря постоянной работе по повышению эффективности разработки действующих и запуском новых месторождений и площадей, а также успешной реализации программы ГРП.

В 2016 г. «Роснефть» развивалась в соответствии со своими стратегическими целями и сохранила лидирующую позицию по объемам доказанных запасов углеводородов среди публичных нефтяных компаний мира [37].

Согласно результатам аудита, проведенного компанией DeGolyer&MacNaughton, предусматривающего оценку до конца срока рентабельной разработки месторождений, доказанные запасы углеводородов «Роснефть» на

31.12.2016 г. с учетом активов ПАО АНК «Башнефть» по классификации SEC (комиссия по ценным бумагам и биржам США) составили 37772 млн барр. н.э. (5111 млн т. н.э.). Запасы углеводородов увеличились на 970 млн барр. н.э. (131 млн т. н.э.) или на 3%. Коэффициент замещения доказанных запасов углеводородов по классификации SEC составил 148%. Органический коэффициент замещения запасов составил 140%. По итогам 2016 г. обеспеченность ПАО «НК «Роснефть» доказанными запасами углеводородов по классификации SEC составила 19 лет.

По классификации PRMS (Система управления углеводородными ресурсами) на 31.12.2016 г. запасы углеводородов по категории 1P составили 46075 млн барр. н.э. (6250 млн т.н.э), 2P – 82087 млн барр. н.э. (11092 млн т.н.э), по категории 3P – 116 758 млн барр. н.э. (15794 млн т н.э.). Рост запасов 1P составил 2%; увеличение 2P запасов составило 4%, суммарные запасы по категории 3P выросли в 2016 г. на 3%.

Суммарная проектная мощность основных нефтеперерабатывающих предприятий на территории России составляет 118,3 млн т. нефти в год.

В состав предприятия также входят несколько мини–НПЗ на территории РФ, наиболее крупным из которых является Нижневартовское нефтеперерабатывающее объединение [37].

В IV квартале 2016 г. в рамках приобретения активов ПАО АНК «Башнефть» нефтеперерабатывающий бизнес «Роснефть» получил дополнительные нефтеперерабатывающие мощности. В результате завершения сделки предприятие ожидает достижения синергетического эффекта за счет изменения состава сырья и перераспределения потоков компонентов между НПЗ в рамках группы ПАО «НК «Роснефть»[37].

В рамках реализации данного потенциала был разработан и утвержден план мероприятий по реализации синергии от интеграции ПАО АНК «Башнефть», успешное выполнение которого позволит значительно повысить эффективность нефтеперерабатывающего блока.

В рамках приобретения активов ПАО АНК «Башнефть» нефтеперерабатывающий бизнес «Роснефти» получил следующие крупные предприятия: «Башнефть–Уфанефтехим», «Башнефть–Новыйл» и «Башнефть–УНПЗ» в составе НПЗ Уфимской группы и нефтехимический комплекс «Уфаоргсинтез», а также Шкаповское и Туймазинское газоперерабатывающие предприятия.

Кроме того, ПАО «НК «Роснефть» владеет рядом перерабатывающих активов за рубежом – в Германии и Белоруссии. В Германии предприятие владеет долями в трех НПЗ, контролирует более чем 12% нефтеперерабатывающих мощностей с общим объемом переработки 12,5 млн т. в год, а в Белоруссии косвенно владеет 21% акций ОАО «Мозырский НПЗ».

ПАО «НК «Роснефть» является крупнейшим переработчиком нефти в России. Общий объем переработки на российских НПЗ в 2016 г. вырос до 87,5 млн т. по сравнению с 84,7 млн т. в 2015 г. Кроме того, объем нефтепереработки предприятия на НПЗ за рубежом (12,8 млн т.) превысил показатель 2015 г. на 4,8% (рисунок 11).

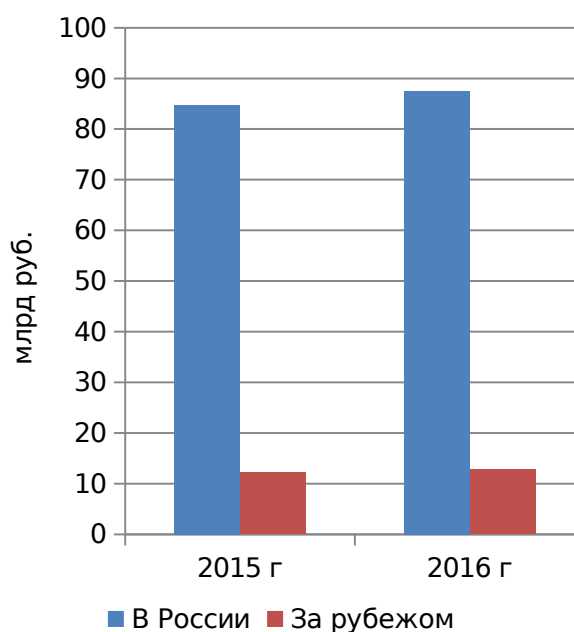


Рисунок 11 – Общий объем переработки ПАО «НК «Роснефть» на российских и зарубежных НПЗ за 2015 и 2016 г.

ПАО «НК «Роснефть» успешно продолжает оптимизировать загрузку НПЗ с целью обеспечения эффективного уровня переработки сырья с учетом мощности вторичных процессов для минимизации производства темных нефтепродуктов [38].

В 2016 г. объем производства мазута на российских НПЗ снизился более чем на 17%, при этом выпуск бензина и дизельного топлива класса «Евро–5» увеличился до 31,1 млн т., превысив уровень 2015 года на 56% (рисунок 12).

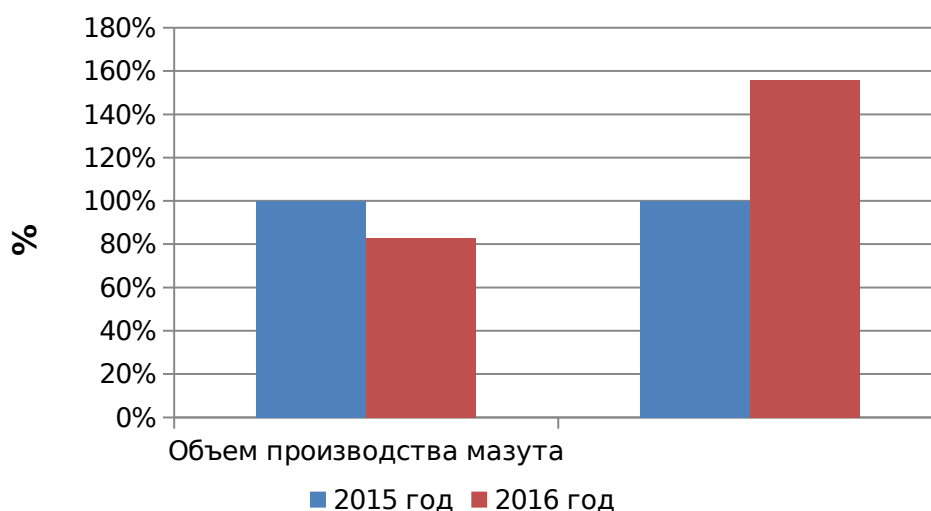


Рисунок 12 – Объем производства мазута и выпуск бензина и дизельного топлива класса «Евро–5» на российских НПЗ ПАО «НК «Роснефть» за 2015 и 2016 гг.

Вследствие повышения эффективности эксплуатации установок и оптимизации работы российских НПЗ, а также с учетом новых активов, выход светлых нефтепродуктов увеличился на 1,3 п.п. и достиг 56,6% в 2016г., а глубина переработки выросла на 5,5 п.п. по сравнению с 2015г. и составила 72,0% [38].

Объем переработки на мини–НПЗ Компании на территории РФ в 2016 г. составил 1,9 млн т.

Объем переработки на заводах Германии по итогам 2016 г. увеличился на 17,8% по сравнению с прошлым годом в связи с приобретением дополнительной доли в RCK RaffinerieGmbH в ноябре 2015 г. (рисунок 13).

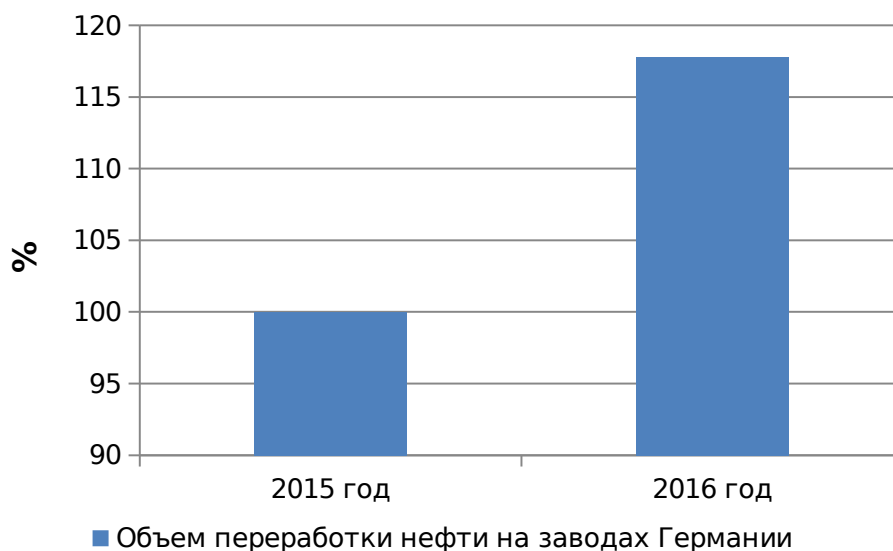


Рисунок 13 – Объем переработки нефти на заводах Германии  
ПАО «НК «Роснефть» за 2015 и 2016 гг.

В рамках проводимой Компанией программы по импортозамещению в 2016 г. на установках гидроочистки керосиновой фракции Ачинского НПЗ и каталитического риформинга Рязанской НПК осуществлен переход на катализаторы производства Ангарского завода катализаторов и органического синтеза.

ПАО «НК «Роснефть» активно развивает производство масел.

Базовыми производственными площадками являются Новокуйбышевский завод масел и присадок, производство масел в составе Ангарской нефтехимической компании, Московский завод «Нефтепродукт», а так же завод масел ООО «РН–Смазочные материалы» город Рязань и предприятие НПЗ ОАО «Славнефть–ЯНОС» (доля в собственности). Суммарная мощность данных предприятий составляет более 700 тыс т. в год товарной продукции, в том числе более 500 тыс т. в год масел [38].

В структуру Компании также входят Нефтегорский и Отраденский газоперерабатывающие заводы в Самарской области, суммарная мощность которых составляет 1,8 млрд м. куб. газа в год.

За вычетом добычи и переработки компания занимается производством нефтехимической продукции в России на Ангарском заводе полимеров, который специализируется на выпуске таких материалов, как этилен, пропилен и полиэтилен.

Активное направление «НК «Роснефть» связано с развитием производства масел. Основными производственными площадками являются Новокуйбышевский завод масел и присадок, производство масел на базе Ангарской нефтехимической компании, Московский завод «Нефтепродукт», а также завод масел ООО «РН – Смазочные материалы» город Рязань и НПЗ ПАО «Славнефть – ЯНОС» (доля в собственности).

Одной из отличительных черт «Роснефти» является наличие собственных экспортных терминалов в Туапсе, Де-Кастри, Находке, Архангельске, что совершенствует процесс планирования, помогает сократить затраты и позволяет максимизировать эффективность экспорта продукции предприятия [38].

Один из каналов реализации продукции служит розничная сеть продаж нефтепродуктов, которая включает 2571 АЗС/АЗК (в том числе 2377 АЗС в РФ). При работе с конечными потребителями ПАО «НК «Роснефть» уделяет большое внимание лояльности покупателей, учитывая поступающую обратную связь. По результатам программы «Таинственный покупатель», оценивающей качество обслуживания потребителей, в 2014 г. средний балл по АЗС составил 86 из 100 возможных.

Лидирующее положение «НК «Роснефть» обеспечивается благодаря реализации авиационного топлива через 18 контролируемых топливно–заправочных комплексов (ТЗК) и 18 ТЗК–партнеров.

Экологическая безопасность и охрана окружающей среды входят в число наиболее приоритетных направлений работы ПАО «НК «Роснефть». Общий

объем капитальных инвестиций в охрану окружающей среды в 2014 г. составил 36,9 млрд рублей. Наряду с целевой экологической программой, реализуемой «НК «Роснефть», и программой ликвидации нанесенного ранее экологического ущерба, проекты с существенным экологическим эффектом будут финансироваться в рамках Инвестиционной газовой программы и Программы повышения надежности трубопроводов.

Технологическое лидерство достигается за счет инновационной деятельности, которая состоит в непрерывном внедрении современных технологий и оборудования, использовании лучшего мирового опыта, улучшения эффективности управления и контроля над бизнес-процессами, а также в постоянном улучшении навыков специалистов. НК «Роснефть» понимает важность инновационного пути развития, постоянно накапливая научный потенциал в близком сотрудничестве с НИИ, ВУЗами, малыми и средними инновационными предприятиями, работающими в нефтегазовой отрасли [38].

Для того чтобы «НК «Роснефть» достигла своей цели, а именно, стала мировым технологическим лидером энергетической отрасли, компания активно работает над реализацией своей программы инновационного развития. Инновационное совершенствование для НК «Роснефть» является важнейшей частью стратегии ее развития. Инновации в данной программе направлены на технологическую модернизацию производственных компонентов, разработку и использование передовых технологий для решения производственных задач. Данными технологиями являются: возобновление запасов, увеличение коэффициента добычи нефти, максимально возможное применение попутного газа, эффективная реализация шельфовых проектов, увеличение качества переработки нефти, увеличение энергоэффективности, уменьшение капитальных и операционных затрат, а также создание условий экологической и промышленной безопасности. Программа инновационного развития «НК «Роснефть» должна дать ответ на поставленные перед ней глобальные вызовы и привести к достижению её стратегических целей.



Общий объем расходов на инновационную деятельность в 2014 г. превысил 170 млрд рублей, включая в том числе расходы на научно–исследовательские и опытно–конструкторские разработки (НИОКР), приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями, приобретение программных средств и обучение персонала.

Что касается хозяйственного портфеля предприятия, то он достаточно широк. По–прежнему НК «Роснефть» сохраняет положение лидера по объемам переработки нефти [38].

Финансовое состояние предприятия характеризуется совокупностью показателей, отражающих процесс формирования и использования его финансовых средств.

Большая часть финансовых ресурсов организации вложена в оборотные активы, доля которых за истекший период увеличилась. Основные финансовые результаты деятельности ПАО «НК «Роснефть» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Финансовые результаты ПАО «НК «Роснефть» за 2014–2016 гг.

Показатели в рублях

Наименование показателя	Исходные данные			Горизонтальный анализ			
	2014 год	2015 год	2016 год	отклонение (+, –) 2015 от 2014	темп роста, %	отклонение (+, –) 2016 от 2015	темп роста, %
Выручка	15068900	17004543	16325827	1935643	112,845	-678716	96,009
Себестоимость продаж	(13502774)	(15073210)	(14432848)	(1570436)	111,631	640362	95,751
Валовая прибыль (убыток)	1566126	1931333	1892979	365207	123,319	-38354	98,014
Прибыль (убыток), от продаж	290384	569964	543149	279580	196,279	-26815	95,295
Прибыль (убыток) до налогообложения	191124	453740	496435	262616	237,406	42695	109,410
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	146958	348224	394409	201266	236,955	46185	113,263

Перейдем к более подробному анализу каждого из показателей. Для начала на основе таблицы 2.1 построим график (рисунок 14).

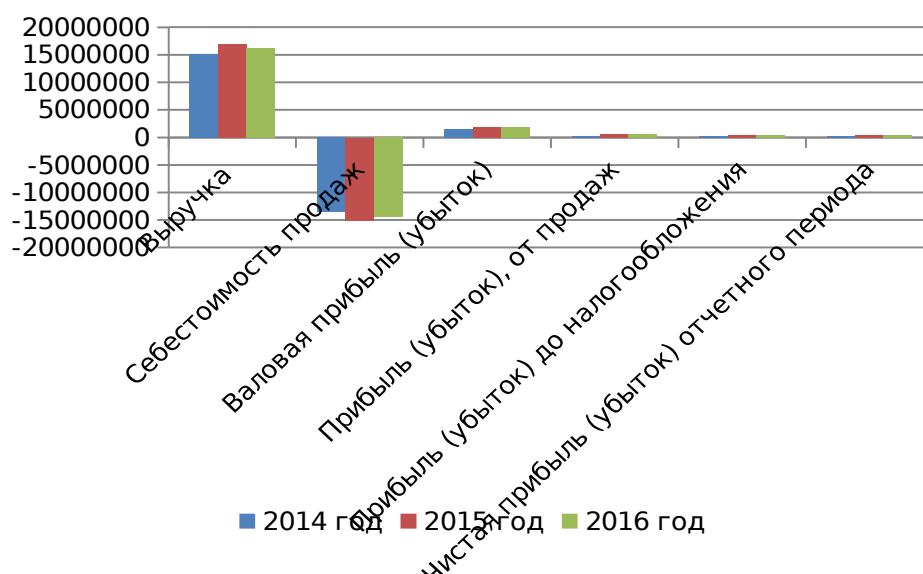


Рисунок 14 – Финансовые результаты ПАО «НК «Роснефть» за 2014 – 2016 гг.

Из таблицы 2.1 следует, что выручка в 2016 г. по сравнению с 2015 уменьшилась на 4% (т.е. на 678716 тыс. руб.). Снижение выручки произошло из-за снижения поставок по долгосрочным договорам.

Себестоимость продаж в 2016 г. по сравнению с 2015 увеличилась на 4,2% (т.е. на 640362 тыс. руб.), основные факторы роста данного показателя – увеличение объемов производства и реализации продукции, отчисления по НДС, а также отчислений на социальные нужды.

Валовая прибыль (убыток) в 2016 г. по сравнению с 2015 уменьшилась на 1,986% (т.е. на 38354 тыс. руб.). Прибыль (убыток) от продаж в 2016 г. по сравнению с 2015 уменьшилась на 4,705% (т.е. на 26815 тыс. руб.). Прибыль (убыток) до налогообложения в 2016 г. по сравнению с 2015 увеличились на 9,41% (т.е. на 42695 тыс. руб.). Чистая прибыль (убыток) отчетного периода в 2016 г. по сравнению с 2015 увеличилась на 13,263% (т.е. на 46185 тыс. руб.).

В целом можно сделать вывод, что предприятие имеет относительно неустойчивое финансовое состояние, при котором, тем не менее, сохраняется возможность восстановления равновесия за счет роста собственного капитала и увеличения собственных оборотных средств.

## **2.2 Анализ кадровой политики предприятия ПАО «НК «Роснефть»**

Достойная оплата труда сотрудников – основа системы управления персоналом предприятия. ПАО «НК «Роснефть» последовательно реализует политику высокой социальной ответственности, в том числе в части заработных плат и компенсаций [39].

При определении уровня и структуры оплаты труда предприятием используются данные общепризнанных обзоров заработных плат и компенсаций, в которых принимают участие крупнейшие нефтегазовые компании.

Также данные региональных рынков труда используются для мониторинга конкурентоспособности заработных плат работников с целью их своевременной корректировки.

На предприятии сформирован системный подход к определению уровней оплаты труда и компенсационных пакетов работников с учетом региональных особенностей присутствия дочерних обществ предприятия, в том числе находящихся на территориях со сложными климатическими условиями.

Большое значение ПАО «НК «Роснефть» уделяет программе мотивации, основанной на оценке эффективности результатов деятельности работников. Проводится оценка как коллективной составляющей, так и индивидуального вклада каждого работника в общие итоги. Система стимулирования персонала нацелена на достижение высоких производственных результатов и повышение производительности труда[39].

ПАО «НК «Роснефть» имеет репутацию одного из наиболее социально ответственных работодателей. В рамках повышения социальной защищенности работников на предприятии разработан типовой Коллективный договор, в котором отражен перечень социальных льгот и гарантий, предоставляемых работникам Дочерних обществ сверх норм Трудового законодательства РФ.

Приоритетными направлениями, заложенными в Шablоне «Типовой коллективный договор», являются:

- социальная поддержка многодетных и малообеспеченных семей работников;
- социальная поддержка пенсионеров;
- создание условий по привлечению и удержанию персонала в регионах деятельности Компании с неблагоприятными климатическими условиями и на работах с неблагоприятными условиями труда;
- поддержка работников, попавших в трудную жизненную ситуацию.

ПАО «НК «Роснефть» уделяет особое внимание укреплению системы партнерских взаимоотношений с профсоюзными организациями дочерних обществ и Межрегиональной профсоюзной организацией ПАО «НК «Роснефть».

Предприятие ведет сбалансированную политику в области оплаты труда, социальных льгот и гарантий для эффективного построения бизнеса [40].

В 2016 г. предприятие в очередной раз подтвердила свой статус одного из крупнейших работодателей Российской Федерации. На 31.12.2016 г. списочная численность ОГ предприятия по периметру МСФО составила 295,8 тыс. чел., увеличившись на 13% по сравнению с концом 2015 г. (261,5 тыс. чел.), в 2014 году среднесписочная численность была 248,9 тыс. чел. (рисунок 15).

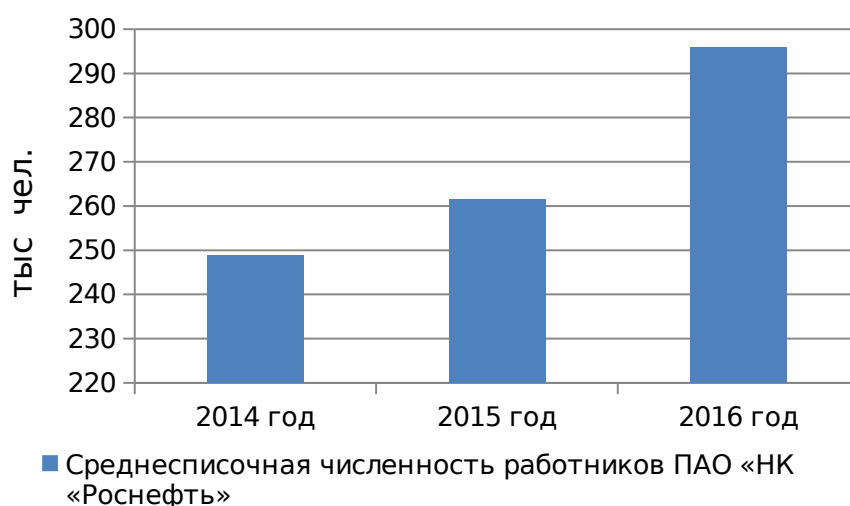


Рисунок 15 – Среднесписочная численность работников  
ПАО «НК «Роснефть»

Основная причина увеличения численности предприятия – приобретение группы ПАО «АНК «Башнефть», рост масштабов бизнеса, ввод персонала из приобретенных подрядных сервисных организаций в штат Обществ Группы.

Средний возраст сотрудников предприятия практически не изменился и составил 39,9 лет (на конец 2015 г. – 39,7, 2014 г. – 39,4), график представлен на рисунке 16.

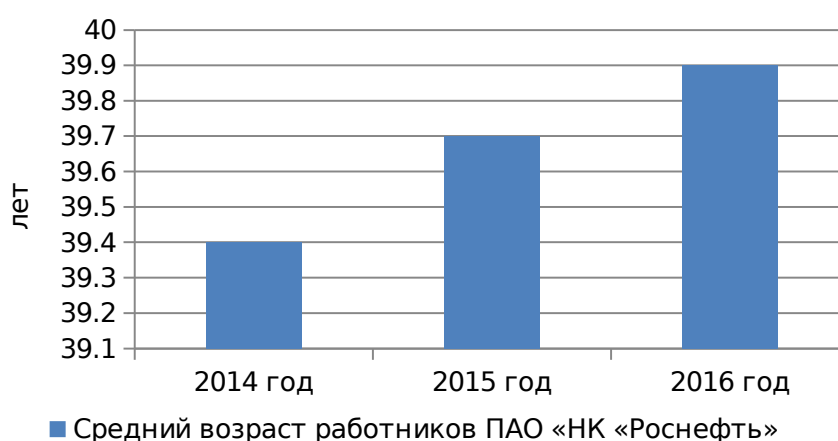


Рисунок 16 – Средний возраст сотрудников ПАО «НК «Роснефть»

Руководящие должности занимали 37,1 тыс. чел. (на конец 2015 г. — 32,7 тыс. человек, 2014 – 31,7 тыс. чел.), график представлен на рисунке 17.

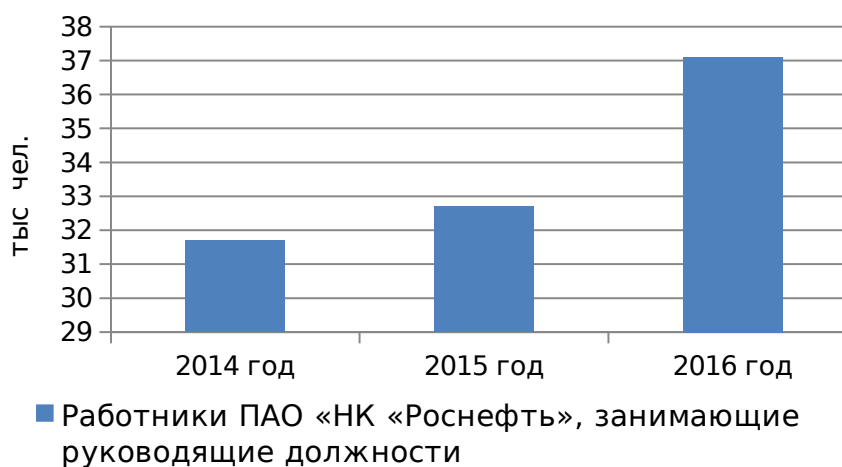


Рисунок 17 – Численность работников, занимающих руководящие должности на ПАО «НК «Роснефть» за 2014 – 2016 гг.

При этом доля работников, относимых к категории «Руководители», на 31.12.2016 г. не изменилась по сравнению с 31.12.2015 г., также составила 12,5 % от общей списочной численности (и остаётся такой уже в течение трёх лет подряд, что связано в т.ч. с системной работой по унификации и оптимизации организационных структур ОГ).

Большинство сотрудников предприятия (97%) работали в Российской Федерации, среди зарубежных стран наибольшая доля работников (2%) приходилась на Общества Группы на Украине. Сокращение доли персонала на Украине связано с частичным переводом работников на предприятия на территории России [41].

Доля женщин среди сотрудников ПАО «НК «Роснефть» осталась на уровне 2014 года – 34%. Доля женщин среди руководителей на конец 2015 года составила 24%, при этом на уровне топ-менеджеров доля женщин была несколько ниже – 17%, график представлен на рисунке 18.

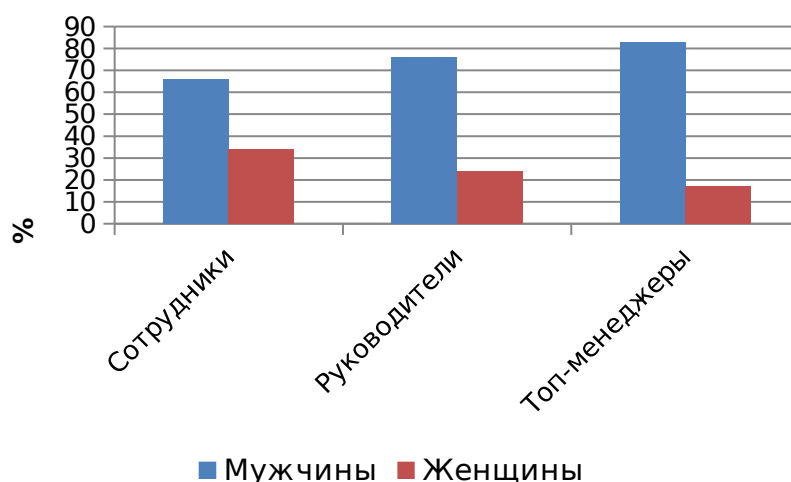


Рисунок 18 – Соотношение мужчин и женщин на ПАО «НК «Роснефть» за 2016г.

В ПАО «НК «Роснефть» текучесть персонала 13%, но наблюдается резкий рост. Параллельно наблюдается ухудшение практически всех экономических показателей: выручки, прибыли, производительности. Таким

образом, программа управления текучестью ПАО «НК «Роснефть» является неэффективной [41].

Несмотря на остроту проблемы текучести, во многих организациях, «программы сохранения персонала» пока являются редкостью. Текучесть персонала на пустом месте не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что что-то у него в организации неладно. Как в маркетинге сохранение старых выгодных потребителей намного важнее привлечения новых, так и в управлении персоналом сохранение «старых» качественных кадров намного важнее привлечения «новых». Поэтому, в общем случае, сохранение и развитие существующего персонала предпочтительнее его неоправданного обновления извне.

В 2016 г. НК «Роснефть» проводила комплексную работу, направленную на создание достойных условий труда на производственных и бытовых объектах предприятия. Важная роль отведена обустройству и развитию 95 вахтовых поселков и вагон-городков, в которых в 2016 г. проживало около 22 тыс. работников предприятия и подрядных организаций.

В отчетном году утвержден и введен в действие ряд локальных нормативных документов, устанавливающих единые высокие стандарты проектирования, строительства и эксплуатации вахтовых поселков предприятия, в том числе [42]:

- типовые технические решения для обустройства вахтовых поселков и опорных баз бригад, участков и цехов предприятия;
- методические указания, устанавливающие единые технические требования при проектировании, закупке, монтаже и ремонте административно-бытовых зданий блочно-модульного типа на месторождениях предприятия;
- методические указания, устанавливающие единые технические требования при проектировании, закупке, монтаже и ремонте блоков обогрева вахтового персонала предприятия.

Важным достижением 2016 г. стало продолжение реализации Программы повышения культуры безопасности труда осознанного лидерства в области ПБОТ. В рамках этой программы была разработана Методология организации общественного питания, обеспечения питьевой водой, водоснабжения и проживания в вахтовых поселках предприятия. В соответствии с требованиями Методологии на предприятии проводят регулярные проверки организации общественного питания, проживания и комплексного сервисного обслуживания в вахтовых поселках предприятия.

Затраты на развитие и обустройство вахтовых поселков, опорных баз бригад, участков, цехов в 2016 г. составили 11,3 млрд рублей.

В 2016 г. НК «Роснефть» продолжила успешную реализацию комплекса мероприятий в области охраны здоровья персонала, направленных на обеспечение работников своевременным и качественным медицинским обслуживанием, организацию оздоровления и санаторно–курортного лечения, профилактику заболеваний и пропаганду здорового образа жизни.

Расходы предприятия на поддержание здоровья персонала в 2016 г. составили 3,3 млрд рублей [42].

Для организации и координации мероприятий по развитию промышленной медицины и охраны здоровья работников в 2016 г., как и в предыдущие годы, функционировал Экспертный совет по промышленной медицине, в состав которого вошли врачи и специалисты по промышленной медицине Обществ Группы. Важнейшим достижением работы Совета стало проведение аудитов системы медицинского обеспечения и организации экстренной медицинской помощи. Всего было проведено 159 аудитов здравпунктов 39 Обществ Группы. По результатам аудита члены Экспертного совета подготовили стандартизированные отчеты и разработали корректирующие мероприятия.

На предприятии большое внимание уделяется методической помощи и поддержке специалистов по охране здоровья на региональных производственных предприятиях. В рамках совместного с ФГБОУ ВПО МГУ



им. М.В. Ломоносова проекта по обучению медицинского персонала здравпунктов предприятия проведено 10 дистанционных тренингов по современным стандартам оказания экстренной медицинской помощи и профессиональной патологии для более чем 400 медицинских работников здравпунктов Обществ Группы.

В рамках совместного проекта с МГУ им. М.В. Ломоносова в 2016 г. начата реализация разработанной Программы комплексного анализа качества и мониторинга состояния здоровья работников предприятия. В ходе реализации проведена предварительная оценка 38 наиболее крупных Обществ Группы с общей среднегодовой численностью работающих 98914 человек.

По каждому предприятию было проанализировано 6 групп показателей по следующим направлениям: заболеваемость и травматизм, медицинская помощь, организация работы здравпунктов, результаты ПМО, личное страхование, санаторно–курортное лечение.

Собранная информация проанализирована специалистами МГУ и предприятием ПАО «НК «Роснефть», на основе чего разработаны рекомендации по совершенствованию управления системы поддержания здоровья персонала предприятия [42].

Значительное внимание в 2016 г. предприятие уделяло развитию экстренной медицинской помощи на производственных объектах и эвакуации пострадавших и заболевших сотрудников с производственных объектов. Так, в отчетном периоде был проведен комплекс масштабных мероприятий по усовершенствованию системы оказания экстренной медицинской помощи персоналу с использованием санитарной авиации на Ванкорском месторождении. В 2016 г. были реализованы следующие инициативы:

- проведено оснащение здравпунктов современным медицинским оборудованием и телемедицинскими модулями для дистанционной консультации со специалистами Красноярской окружной клинической больницы;

- открыт пункт скорой помощи в аэропорту города Игарки, укомплектованный реанимационным оборудованием;
- отремонтировано и оснащено современным медицинским оборудованием хирургическое отделение городской больницы города Игарки;
- отремонтирована дорога от больницы до городской вертолетной площадки.

В 2016 г. была продолжена работа по развитию Центра производственной медицины и высоких технологий (ЦПМиВТ), созданного на базе медсанчасти №36 (МСЧ) в Ангарске. В структуру МСЧ в том числе входят многопрофильная поликлиника на 685 посещений в смену, круглосуточный стационар на 195 коек, отделение скорой медицинской помощи. На базе МСЧ в данный момент осуществляется весь комплекс медицинских услуг по промышленной медицине. В отчетном периоде на базе ЦПМиВТ была организована экстренная медицинская помощь и медицинская эвакуация в 19 промышленных здравпунктах, в том числе:

- на промышленной площадке АО «АНХК» – 7 здравпунктов;
- на оздоровительных базах отдыха АО «АНХК» – 4 здравпункта;
- в Иркутске – 2 здравпункта;
- на севере Иркутской области – 4 здравпункта;
- в Республике Саха Якутия – 2 здравпункта.

На данных площадках регулярно проводятся медицинские осмотры, диспансеризация, лечебно–профилактические мероприятия и вакцинация, ведется постоянный мониторинг состояния здоровья персонала и анализ профессиональной заболеваемости [42].

Важным направлением работы в области развития промышленной медицины в Компании является профилактика различных заболеваний. В 2016 г. впервые была начата реализация Корпоративной программы по профилактике сердечно–сосудистых заболеваний в ОАО «АНХК» на базе МСЧ №36 в Ангарске. В рамках программы было проведено скрининговое обследование более 7 тыс. сотрудников. По результатам обследования врачи–терапевты Программы провели диспансеризацию всех участников и

направили нуждающихся на амбулаторное или стационарное лечение, а также выдали рекомендации по профилактике сердечно-сосудистых заболеваний. Программа была признана успешным пилотным проектом, на базе которого подобные мероприятия будут реализованы в других Обществах Группы в 2017–2019 г.

Важнейшим элементом социальной защиты работников, членов их семей и пенсионеров-ветеранов труда является санаторно-курортное, реабилитационно-восстановительное лечение и оздоровление. Всего в 2016 г. на предприятии оздоровлено 55460 чел., в том числе 53410 чел. – в здравницах Краснодарского края, курортов Белокурихи, Республики Башкортостан и других регионов России [42].

На предприятии с 2013 г. реализуется программа оздоровления работников и членов их семей в Республике Куба. За три года на кубинских курортах отдохнули и оздоровились около 6 тыс. работников Обществ Группы и членов их семей.

Неотъемлемой частью социального пакета сотрудников предприятия является добровольное медицинское страхование (ДМС). Основной акцент в организации добровольного медицинского страхования персонала предприятия направлен на повышение качества обслуживания застрахованных лиц, расширение перечня медицинских услуг, которые работники могут получать по полису ДМС, привлечение лучших региональных лечебных учреждений России. К концу 2016 г. количество застрахованных работников достигло более 200 тыс. чел. по договорам ДМС и 220 тыс. чел. по договорам добровольного страхования от несчастных случаев. Подходы к обеспечению персонала добровольным страхованием от несчастных случаев продолжают внедряться и в подрядных организациях предприятия.

Для унификации процесса организации ДМС в Обществах Группы в отчетном году были разработаны 18 программ медицинского страхования для различных категорий работников и регионов локации Обществ Группы.

Внедрены новые виды страхования – международное медицинское страхование сотрудников, а также медицинское страхование сотрудников – иностранных граждан и членов их семей. Также в 2016 г. в целях повышения эффективности развития системы ДМС Обществ Группы были делегированы полномочия по самостоятельной закупке дополнительных объемов услуг ДМС.

На протяжении многих лет на предприятии действует комплексная жилищная программа, включающая в себя корпоративную ипотеку, жилищное строительство и предоставление служебного жилья. По результатам программы в 2016 г. 788 работников предприятия улучшили свои жилищные условия [43].

В рамках развития программы в 2016 г. продолжена работа с банками–партнерами: Всероссийским банком развития регионов и Дальневосточным банком. В отчетном периоде ставки по общей ипотеке и ипотеке для молодых работников были снижены и составили 11,5% и 11% соответственно. Всего в 2016 г. было предоставлено 788 займов на общую сумму 605,5 млн рублей.

Иногородних высококвалифицированных работников предприятие обеспечивает временным жильем. В 2016 г. предприятие предоставило 341 семье работников квартиры из фонда служебного жилья.

Если свободных служебных квартир в регионе нет в наличии, Общество компенсирует приглашенным в другие регионы работникам расходы на наём жилья. В 2016 г. введено в действие Положение предприятия «Порядок компенсации расходов по найму жилья работникам Обществ Группы, приглашаемым на работу из другого региона». В результате внедрения Положения исключен трудоемкий процесс администрирования механизма аренды жилья, снижены налоговые риски и минимизированы неэффективные расходы Обществ Группы.

В ряде регионов присутствия в целях привлечения сотрудников высокой квалификации предприятия строит жилые дома для своих работников [43].

ПАО «НК «Роснефть» позволяет работникам помимо страховой и накопительной пенсии сформировать дополнительные негосударственные пенсии [44]:

- корпоративная пенсия – негосударственная пенсия, сформированная за счет перечисленных в негосударственный пенсионный фонд в рамках заключенных корпоративных пенсионных договоров средств ПАО «НК «Роснефть» или Обществ Группы в виде регулярных пенсионных взносов и начисленного негосударственным пенсионным фондом дохода от размещения пенсионных резервов;
- индивидуальная пенсия – дополнительная негосударственная пенсия, добровольно сформированная в негосударственном пенсионном фонде за счет личных средств работника ПАО «НК «Роснефть» или Общества Группы и начисленного негосударственным пенсионным фондом дохода.

В 2016 году в рамках развития пенсионной программы была принята новая версия Стандарта «Негосударственное пенсионное обеспечение работников ПАО «НК «Роснефть» и Обществ Группы» версия 3.00 (далее - Стандарт о НПО).

НПФ «НЕФТЕГАРАНТ» принял активное участие в разработке новой версии Стандарта, при этом были учтены лучшие практики реализации программы в Обществах Группы ПАО «НК «Роснефть». Так, предусматривается применение повышающих коэффициентов за продолжительный стаж работы на предприятии и участия в программе индивидуального пенсионного обеспечения [44].

Стандарт о НПО позволяет не только увеличить размер назначаемых корпоративных пенсий, но и создает условия для более активного участия в пенсионной программе молодых работников (таблица – 2.2).

Таблица 2.2 – Принципы корпоративного пенсионного обеспечения

Принцип	Суть
---------	------

Принцип компенсации	Повысить социальную защищенность работника при выходе на пенсию, компенсировав часть утраченного при увольнении из Компании заработка.
Принцип солидарного обязательства	Обязательство по формированию негосударственной пенсии берут на себя и общество и работник. Размер корпоративной пенсии зависит от ответного обязательства работника.
Принцип единой Компании	Во всех обществах Компании действуют единые условия приобретения права на корпоративную пенсию.

В основе корпоративной пенсионной системы, реализуемой Фондом на предприятиях Компании, лежит схема с пожизненными выплатами пенсии.

Средства, переведенные работодателем на именные пенсионные счета работников, обеспечивают возможность гарантированного исполнения Фондом своих обязательств перед каждым конкретным участником по выплате ему пожизненной корпоративной пенсии.

Договор ИПО – соглашение между Фондом и работником, в соответствии с которым работник обязуется уплачивать пенсионные взносы в НПФ «НЕФТЕГАРАНТ», а Фонд обязуется выплачивать индивидуальную пенсию этому работнику [44].

Наличие договора ИПО, в соответствии со Стандартом о НПО, позволяет не только получать дополнительную индивидуальную пенсию, но и увеличивает размер корпоративной пенсии.

В целях повышения уровня социального обеспечения работников, вышедших на пенсию до момента создания единой корпоративной пенсионной системы, реализуется проект социальной поддержки ветеранов. Ежегодно количество Обществ Группы, участвующих в данном проекте растет.

Своей задачей Фонд видит постоянное совершенствование пенсионного обеспечения и повышение социальной защищенности работников компании «Роснефть» при выходе на заслуженный отдых [44].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала предприятия нефтегазового комплекса на примере компании ПАО «НК «Роснефть».

Для реализации цели в выпускной квалификационной работе выполнены задачи: дана оценка производственно–хозяйственной и финансовой деятельности ПАО «НК «Роснефть», у предприятия мало собственных средств и много заемных. Проанализирована действующая система мотивации предприятия ПАО «НК «Роснефть»; выявлены недостатки системы мотивации политики ПАО «НК «Роснефть»; разработаны мероприятия повышения эффективности системы мотивации ПАО «НК «Роснефть»; дана оценка экономической эффективности мероприятий совершенствования системы мотивации предприятия ПАО «НК «Роснефть».

Виды выплат и социальных льгот работникам ПАО «НК «Роснефть» можно разделить на следующие группы:

- оплата за отработанное время;
- оплата за неотработанное время;
- выплаты стимулирующего характера.

В предложенной для ПАО «НК «Роснефть» улучшенной системе мотивации персонала определяющими факторами стимулирования является организация системы премирования. В качестве повышения мотивации и возможности карьерного роста пересмотрена структура социальных льгот сотрудников, также пересчитана структура изменения ФОТ отдела по работе с расходными договорами грузоперевозок и складской обработки МТР предприятия ПАО «НК «Роснефть».

На предприятии за исследуемый период удельный вес социальных выплат в структуре ФОТ увеличивается и как следствие повышается объем продаж, снижается текучесть персонала.

По результатам анкетирования и расчетов, можно сделать вывод о том, что имеется тесная зависимость между социальными выплатами и ФОТ. Источником финансирования социальных выплат может выступать размер прибыли. Распределение прибыли показывает, что 24% из прибыли приходится на выплату налогов, 26,6% на формирование собственных средств компании, 49,4% на социальные выплаты – составляет 11% от заработной платы.

Также в работе был разработан проект по совершенствованию системы мотивации персонала.

Текущность кадров снижается с 13% до 4%. За счет снижения текущести кадров производительность труда повышается.

Экономия затрат при подборе персонала отдела по работе с расходными договорами грузоперевозок и складской обработки МТР предприятия ПАО «НК «Роснефть» составляет 181656 руб., стоимость компенсационного пакета персонала 104304 руб.

С учетом снижения среднегодового показателя текущести кадров с 13% до 4% (применительно к рассматриваемым категориям–получателям пакета) был рассчитан экономический эффект. Дополнительная прибыль (экономия) составит 591864 руб. в год.

Таким образом, цель дипломного проекта достигнута.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Журлов, А.Н. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия : учебник / А.Н.Журлов, М.Р.Ковбасюк. – Киев, 2010. – 132 с.
- 2 Иваненко, Л. В., Основы экономики управления и права / Л. В. Иваненко // Правовое руководство. – 2013. - № 5. – С. 34-35
- 3 Верхоглазенко, В. Мост между интересами / В. Верхоглазенко // Маркетолог – 2015 – № 1 – С. 18–21.
- 4 Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во «Перспектива», 2016 – 410 с.
- 5 Волгин, Н., Воль Е. ВИЛАР: Мотивационная основа эффективного труда / Н. Волгин, Е. Воль // Человек и труд – 2014. – № 11 – С. 19–25.
- 6 Жадько, Н., Чуркина, М. Практика мотивации сотрудников предприятия / Н. Жадько, М. Чуркина // ФГ ЭКСПО – 2017. – С. 8-9
- 7 Белкин, В., Белкина, Н. Мотивы и стимулы труда / В. Белкин, Н. Белкина // Социальная защита. – 2017. – С. 43–45
- 8 Харский, К. Благонадежность и лояльность персонала. / К. Харский – СПб: Питер, 2013. – 510 с.
- 9 Федосеев, В.Н., Капустин, с. Н. Методы управления персоналом. / В.Н.Федосеев, с. Н. Капустин. – М.: Проспект, 2012
- 10 Чирикова, А. Е. От стимулов к мотивации (социальная политика) // ЭКО –2017. – с. 142 – 152
- 11 Потеряхин, А. Удовлетворенность работой и профессиональная мотивация персонала / А. Потеряхин // Справочник кадровика – 2017 – С. 33–36.
- 12 Станкин, М.И. Алгоритмы стимуляции наказанием / М.И. Станкин // Трудовое право. – 2017. – С. 142–148.
- 13 Менеджмент: Учеб. пособ. / Под ред. Г.Б. Казначевской. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 352 с.
- 14 Барбакова, с. И. Теоретические аспекты мотивации / С. И. Барбакова // Менеджмент: теория и практика. – 2012. – С. 23–29.

- 15 Шапиро, С. А. Мотивация / С. А. Шапиро.– М.: ГроссМедиа, 2018. – 312 с.
- 16 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С Виханский, А.И. Наумов – М.: Экономистъ, 2015 – 670 с.
- 17 Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2002 – 256с.
- 18 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособ. по кадровой работе. – М.: Юристъ , 2018 – 367 с.
- 19 Алтухов, С.И. Организация и мотивация как функции управления. Учебное пособие. – Новосибирск: СГГА, 2012. – 62 с.
- 20 Воробьева, Л.Е., Воробьева О.В. Система непрерывного опережающего развития персонала: проблемы и перспективы формирования // Известия Волгоградского государственного педагогического университета –2012. – с. 119.
- 21 Гайсина, Л.М. Отличительные особенности систем социальной мотивации нефтегазовых компаний России // Вестник Башкирского университета. – 2014. – том 15, № 3. – с. 803–809.
- 22 Апенько, С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования. – М.: Информ–Знание, 2014. – 300 с.
- 23 Дмитренко, Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. Учебное пособие. К.: МАУП, 2012. – 248 с.
- 24 Кибанов, А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2016. – 524 с.
- 25 Журавлев, П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. – М.: Изд-во РЭА; Екатеринбург: Деловая книга, 2008. – 415 с.
- 26 Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2013. - №10. – с. 16–22.
- 27 Коротков, Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. Пособие. –М.: ДеКа, 2009. – 316 с.
- 28 Кохно, П.А. Менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2011 – 411 с.

- 29 Максимцов, М.М, Игнатъева А.В., Менеджмент, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 298 с.
- 30 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ЛТД.– 2002.– 246 с.
- 31 Самыгин, С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала.–Ростов –на-Дону,– 2002.– 380 с.
- 32 Официальный сайт компании ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]: ПАО «Газпром». – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru>
- 33 Официальный сайт компании ПАО «ЛУКОЙЛ» нефтяная компания [Электронный ресурс] / <http://www.lukoil.ru>
- 34 Официальный сайт компании ПАО «Сургутнефтегаз» [Электронный ресурс] / <https://www.surgutneftegas.ru>
- 35 Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс] / <http://www.rosneft.ru>
- 36 Уайтли, Ф. Мотивация. Пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2013. — 160 с.
- 37 Фоканова, Л.К. Проблемы адаптации новых работников (на примере ухтинского районного нефтепроводного управления ОАО «Северные магистральные нефтепроводы») // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. - 2017. - том 16, № 40. – с. 537.
- 38 Шапиро, С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации. Монография. — М.: Издательский центр РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. – 195 с.
- 39 Шендалев, А.Н., Шендалева Е.В. Подход к вовлечению персонала в процесс создания, сертификации и поддержания функционирования систем менеджмента качества // Омский научный вестник. – 2012. – № 1 (105). – с. 727.
- 40 Чеканов, Е.В. Социальная ответственность государства, бизнеса, личности в системе социально–трудовых отношений современной России // Бизнес в законе – 2010. – №2. – С. 182-185.

41 Нематериальные формы мотивации <http://hr-portal.ru/article/nematerialnye-formy-motivacii>.

42 Чеканов, Е.В. Социальная ответственность государства, бизнеса, личности в системе социально–трудовых отношений современной России // Бизнес в законе – 2010. – №2. – С. 182–185.

43 Заработная плата в нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс]/ URL: <http://energybase.ru/>(дата обращения 11.06.2018).

44 Матухнов, О.С., Терехин В.А. Стимулирование административной эффективности СМК и мотивация управленческого персонала // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – № 3 (42). – с. 82–85.

45 Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М. : Вершина, 2006. – 224 с.

46 Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 240 с.

47 Гулиев, И.А. Проблемы и перспективы нефтепроводных сетей Европы // Вестник МГИМО Университета. – 2014. – № 14 (37). – с. 68–72.

48 Воробьева, Л.Е., Воробьева О.В. Система непрерывного опережающего развития персонала: проблемы и перспективы формирования // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2012. – том 67, № 3. – с. 119-125.

49 Леевик, Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества. – М.: БПА, 2017. — 424 с.

50 Бажанова, Е.С., Боярова Н.Н., Фрезе Т.Ю. Мотивация персонала предприятия к эффективной деятельности // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – № 4 (26). – с. 41-44.

51 Васильева, О.Н. Модели и методы материального стимулирования. Теория и практика. – М.: Ленанд, 2017. – 288с.

52 Правила работы с персоналом в организациях нефтепродуктообеспечения российской федерации. Утверждены Приказом Минэнерго России от 17 июня 2003 г. № 225.

53 Модорский, А.В. Анализ системы стимулирования труда в нефтегазодобывающей компании // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 6–2. – с. 314–319.

54 Магура, М. Как повысить отдачу от обучения персонала / М. Магура // Управление персоналом. – 2016. – № 11.–С 23 – 25.

55 Галинина, М. К. Менеджмент: учебный курс / М. К. Галина, В. Кантор. – Москва, Litres, 2015. – 1369 с.

56 Одегов, Ю. Г. Экономика труда: учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко – Москва: ВолтерсКлувер, 2011. – 800 с.

57 Мотивация персонала: учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. – Москва: Альфа-Пресс, 2017. – 640 с.

58 Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах/ Н. В. Самоуткина. – Москва: Вершина, 2016. – 224 с.

59 Милашенко, В. М., Развитие системы мотивации персонала предприятия в условиях кризиса / В. М. Милашенко // Управление кадрами. – 2011. – №28. – С 33–34.

60 Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – Москва : Экономистъ, 2014. – 416 с.

61 Ивасенко, А. Теория менеджмента. Организационное поведение: учебник / А. Ивасенко, Я. Никонова, В. Цевелев – Москва: Litres, 2015. – 769 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Внутренние и внешние вознаграждения и наказания

Таблица А - Внутренние и внешние вознаграждения и наказания

Вознаграждения	
внутренние	внешние
Рост самоуважения и самооценки	Зарплата
Восприятие работы как интересного занятия (хобби)	Дополнительные материальные вознаграждения
Вознаграждение себя (подарок или разрешение себе отдыха)	Положение в организации (включая возможность стать лидером)
Чувство познания нового	Дополнительные льготы
Чувство внесенного важного вклада в работу	Положение за пределами организации (в том числе в семье)
Чувство выполнения чего-то нужного	Благоприятные условия работы
Чувство востребованности	Разнообразие работы
Чувство достижения	Похвала
Рост самоуверенности	Продвижение по службе
Чувство уверенности в завтрашнем дне	Свободное время
<b>Наказания</b>	
Усталость	Штрафы
Чувство вины	Социальные порицания
Апатия	Понижение в должности
Депрессия	Штамп «неудачника»
Падение самоуважения и самооценки	Снижение доверия
Чувство ненужности и неумелости, неверие в собственные силы	Привлечение к работе в свободное время
Отказ себе в отдыхе	

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

### **Положение об оплате труда ПАО «НК «Роснефть»**

#### **1 Общая часть**

1.1 Настоящее Положение принято в соответствии с Трудовым кодексом РФ и другими нормативно-правовыми актами, регулирующими трудовые взаимоотношения. Положение регулирует вопросы оплаты труда работников ПАО «НК «Роснефть», устанавливает порядок и систему оплаты труда для разных категорий работников организации, надбавки и доплаты к заработной плате, выплаты в связи с работой в условиях, отклоняющихся от нормальных.

1.2 Положение распространяется на лиц, работающих по трудовому договору в организации как по основному месту работы, так и на условиях работы по совместительству.

1.3 Контроль за порядком начисления и выплаты заработной платы осуществляет генеральный директор ПАО «НК «Роснефть». Ответственность за правильность начисления заработной платы и других выплат работникам несет главный бухгалтер ПАО «НК «Роснефть».

#### **2 Система оплаты труда**

2.1 В организации устанавливается повременно-премиальная оплата труда с оплатой фактически отработанного времени на основании должностных окладов. Фактически отработанное время определяется на основании данных табеля учета рабочего времени, ведущегося по каждому работнику организации.

2.2 При определении рабочего времени, которое подлежит оплате в соответствии с настоящим Положением, не учитываются периоды:

- нахождения работника в ежегодном очередном и дополнительном отпусках;
- нахождения работника в отпуске по беременности и родам, а также по уходу за ребенком;

- нахождения в отпуске без сохранения заработной платы;
- временной нетрудоспособности;
- отстранения работника от работы по основаниям, предусмотренным действующим законодательством;
- отсутствия работника на работе без уважительных причин (прогула);
- простоя, возникшего по вине работника;
- другие периоды времени, не подлежащие оплате и установленные трудовым законодательством Российской Федерации.

2.3 Должностные оклады работников определяются в штатном расписании организации, утвержденном генеральным директором, и в трудовом договоре с работником.

2.4 Размер должностного оклада работника зависит от его должности, квалификации, сложности выполняемой работы и максимальным размером не ограничивается.

2.5 В должностной оклад не включаются доплаты, надбавки, премии и компенсационные выплаты.

2.6 В отношении отдельных категорий работников устанавливается повременно–премиальная форма оплаты труда. Размеры премий, выплачиваемых дополнительно к заработной плате, определяются Положением о премировании. К отдельным категориям относятся генеральный директор организации, начальник отдела сбыта, менеджеры по продажам, коммерческие агенты.

2.7 При работе в условиях, отклоняющихся от нормальных, работникам устанавливаются доплаты и компенсации, предусмотренные трудовым законодательством. К таковым условиям относятся:

- труд за пределами установленной продолжительности рабочего времени;
- труд сотрудников, занятых на тяжелых работах или работах во вредных (опасных) условиях;
- труд в выходные или нерабочие праздничные дни;
- труд в ночное время;



- другие условия, установленные трудовым законодательством Российской Федерации.

2.8 Отдельным работникам организации в индивидуальном порядке могут быть установлены дополнительные надбавки к должностному окладу:

- за непрерывный стаж работы в организации не менее 5 лет — в размере 10% должностного оклада;

- за особо сложную работу, требующую повышенных трудовых затрат, — в размере 20% должностного оклада;

- за высокую профессиональную квалификацию — в размере 10% должностного оклада;

- за повышенную интенсивность труда — в размере 15% должностного оклада.

2.9 Совокупный размер доплат, компенсаций и надбавок максимальным размером не ограничивается.

### 3 Порядок выплаты заработной платы

3.1 Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации — рублях.

3.2 Заработная плата выплачивается два раза в месяц: аванс и окончательный расчет (основная часть). Аванс выдается 17-го числа каждого месяца исходя из фактически отработанного времени. Окончательный расчет осуществляется 2-го числа месяца, следующего за расчетным. Если та или иная дата приходится на выходной или нерабочий праздничный день, она переносится на последний рабочий день, предшествующий этой дате.

3.3 Заработная плата перечисляется в безналичном порядке на банковский лицевой счет, указанный работником. Выдача заработной платы наличными денежными средствами производится в исключительных случаях по распоряжению генерального директора организации. Выплата заработной платы наличными денежными средствами осуществляется в кассе организации.

3.4 Не позднее двух дней с даты выплаты заработной платы работнику выдается расчетный листок, в котором отражаются все выплаты, начисленные

работнику за текущий месяц, произведенные с них удержания, и сумма, фактически выданная работнику. Форма расчетного листка утверждается генеральным директором организации. Ответственность за правильность и своевременность выдачи расчетного листка несет главный бухгалтер организации.

3.5 При расторжении трудового договора выплата всех денежных сумм, причитающихся работнику, производится в день его увольнения.

#### 4 Заключительные положения

4.1 Настоящее Положение вступает в силу с даты его введения, указанной в соответствующем приказе генерального директора организации, и действует до его изменения или отмены.

4.2 Вопросы оплаты труда, не урегулированные настоящим Положением, разрешаются в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ и другими нормативно–правовыми актами трудового законодательства.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ В**

### **Положение о премировании работников ПАО «НК «Роснефть»**

#### **1 Общие Положения.**

1.1 Настоящее Положение о премировании работников ПАО «НК «Роснефть» разработано в соответствии с Трудовым и Налоговым кодексами РФ, иным законодательством РФ и устанавливает порядок и условия материального поощрения работников ПАО «НК «Роснефть».

1.2 Настоящее Положение распространяется на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием.

1.3 В настоящем Положении под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх размера заработной платы, включающей в себя в смысле, придаваемом настоящим Положением, должностной оклад, надбавки и доплаты к нему.

1.4 Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности и повышения ответственности работников ПАО «НК «Роснефть» за выполнение уставных задач, своевременное и качественное выполнение ими своих трудовых обязанностей.

1.5 Премирование осуществляется на основе индивидуальной оценки администрацией ПАО «НК «Роснефть» труда каждого работника и его личного вклада в обеспечение выполнения уставных задач и договорных обязательств.

#### **2 Виды премий.**

2.1 Настоящим Положением предусматривается текущее и единовременное премирование.

2.2 Текущее премирование работников ПАО «НК «Роснефть» производится в размере до 20% размера ежемесячной заработной платы. Текущее премирование осуществляется по итогам работы за месяц в случае безупречного выполнения работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и локальными

нормативными актами, а так же распоряжениями непосредственного руководителя.

2.3 Единовременное (разовое) премирование может осуществляться в отношении работников ПАО «НК «Роснефть»: по итогам работы за год, к отпуску, в связи с государственными или профессиональными праздниками, знаменательными или профессиональными юбилейными датами, за повышение профессиональной квалификации без отрыва от основной работы.

### 3 Размеры премий.

3.1 Премирование работников предприятия осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба для основной деятельности предприятия.

3.2 Размер текущих премий работников предприятия может устанавливаться в размере до 20% от величины ежемесячной тарифной ставки или должностного оклада.

3.3 Размер разовых премий (единовременного вознаграждения) определяется для каждого работника Генеральным директором в твердой сумме или в процентах от заработной платы по представлению руководителя структурного подразделения и не лимитируется.

3.4 Совокупный размер материального поощрения работников максимальными размерами не ограничивается и зависит только от финансового положения организации.

### 4 Порядок утверждения, начисления и выплаты премий.

4.1 Премирование работников организации производится на основании приказа (приказов) Генерального директора организации, устанавливающих размер премии каждому работнику по представлению руководителя соответствующего подразделения.

4.2 Текущие (ежемесячные) премии начисляются работникам по результатам работы подразделения в целом, в соответствии с личным вкладом каждого работника.

4.3 Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в месяце в связи с призывом на службу (военные сборы) в Вооруженные силы РФ, поступлением в учебное заведение, выходом на пенсию, увольнением по сокращению штатов и другим уважительным причинам, текущие премии выплачиваются пропорционально отработанному времени (за исключением случаев, когда работник находился в ежегодном оплачиваемом отпуске).

4.4 Работникам, вновь поступившим на работу, текущая премия начисляется по усмотрению Генерального директора организации по представлению руководителя подразделения.

4.5 В случае неудовлетворительной работы отдельных работников, несвоевременного и ненадлежащего исполнения ими должностных обязанностей, совершения нарушений трудового законодательства, требований по охране труда и технике безопасности, невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства либо администрации, совершения иных нарушений, руководитель структурного подразделения представляет Генеральному директору служебную записку с предложениями о частичном или полном неначислении работнику текущей премии.

4.6 Выплата текущей премии может осуществляться в день выдачи зарплаты за истекший месяц.

## 5 Порядок утверждения, начисления и выплаты премий.

5.1 Контроль за исполнением настоящего Положения возлагается на Главного бухгалтера организации.

5.2 Текст настоящего Положения подлежит доведению до сведения работников организации.

# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Отчет о финансовых результатах ПАО «НК «Роснефть»

### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2016 г.

Организация	ПАО "НК "Роснефть"	Форма по ОКУД	0710001
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31 12 2016
Вид экономической деятельности	Промышленность	по ОКПО	00044428
Организационно-правовая форма/форма собственности	Публичное акционерное общество	ИНН	7706107510
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКВЭД	11.10.11 23.20 11.10.2 63.40 60.30.11 51.70 74.14
Местонахождение (адрес)	115035, г.Москва, Софийская набережная, 26/1	по ОКОПФ/ОКФС	1 22 47 41
		по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
5	Нематериальные активы	1110	23 214 357	20 933 757	20 276 532
7	Результаты исследований и разработок	1120	3 344 717	2 514 742	2 595 082
6	Нематериальные поисковые активы	1130	78 528 809	74 650 436	64 928 439
6	Материальные поисковые активы	1140	11 326 829	11 338 131	10 015 844
4	Основные средства	1150	1 058 799 579	1 003 328 496	956 824 133
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
10	Финансовые вложения	1170	5 492 046 642	3 945 699 651	3 816 440 204
20	Отложенные налоговые активы	1180	68 252 970	120 214 709	73 523 479
8	Прочие внеоборотные активы	1190	33 202 633	34 679 041	38 320 987
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>6 768 716 536</b>	<b>5 213 358 963</b>	<b>4 982 924 700</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
9	Запасы	1210	113 017 735	107 207 260	114 414 155
9	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	57 272 596	51 445 066	56 191 201
14, 17	Дебиторская задолженность	1230	1 523 299 152	2 025 601 916	1 847 735 638
	в том числе:				
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течении 12 месяцев после отчетной даты	1231	806 591 911	891 163 442	858 676 950
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1232	716 707 241	1 134 438 474	989 058 688
10	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	899 267 309	1 637 719 899	645 291 444
11	Краткосрочные производные финансовые инструменты, признаваемые по справедливой стоимости через отчет о финансовых результатах	1241	-	-	-
11	Долгосрочные производные финансовые инструменты, признаваемые по справедливой стоимости через отчет о финансовых результатах	1242	-	-	-
13	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	584 223 460	402 389 690	127 975 011
	Прочие оборотные активы	1260	7 604 682	12 151 470	13 614 675
	в том числе:				
	не предъявленная к оплате начисленная выручка по договорам строительного подряда	1261	-	-	-
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>3 184 684 934</b>	<b>4 236 515 301</b>	<b>2 805 222 124</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>9 953 401 470</b>	<b>9 449 874 264</b>	<b>7 788 146 824</b>



Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
1,18	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	105 982	105 982	105 982
18	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
18	Переоценка внеоборотных активов	1340	15	15	15
18	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	113 279 280	113 244 694	113 261 430
18	Резервный капитал	1360	5 299	5 299	5 299
12	Прочие фонды и резервы	1365	(348 012 103)	(471 888 054)	(398 110 282)
19	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 767 708 786	1 792 963 117	1 640 545 004
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>1 533 087 259</b>	<b>1 434 431 053</b>	<b>1 355 807 448</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
15	Заемные средства	1410	4 338 773 620	4 081 526 948	3 230 812 633
21	Отложенные налоговые обязательства	1420	78 948 226	69 693 400	58 997 819
23	Оценочные обязательства	1430	50 403 366	40 469 001	37 705 894
	Долгосрочные производные финансовые инструменты, признаваемые по справедливой стоимости через отчет о финансовых результатах	1440	-	-	-
15	Прочие обязательства	1450	1 550 012 639	1 784 929 682	886 778 534
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>6 018 137 851</b>	<b>5 976 619 031</b>	<b>4 214 294 880</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
15	Заемные средства	1510	525 561 253	494 337 961	864 389 446
14,17	Кредиторская задолженность	1520	1 753 787 381	1 416 028 642	1 197 024 178
	Доходы будущих периодов	1530	1 874 814	1 571 330	144 815
23	Оценочные обязательства	1540	22 943 218	22 443 697	19 212 252
	Краткосрочные производные финансовые инструменты, признаваемые по справедливой стоимости через отчет о финансовых результатах	1545	97 633 864	104 081 673	136 952 201
11	Прочие обязательства	1550	375 830	360 877	321 604
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>2 402 176 360</b>	<b>2 038 824 180</b>	<b>2 218 044 496</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>9 953 401 470</b>	<b>9 449 874 264</b>	<b>7 788 146 824</b>

Главный исполнительный директор ПАО "НК "Роснефть"

И.И. Сечин

Генеральный директор ООО "РН-Учет"  
(договор от 01.11.2016 №100015/09724Д)

В.А. Сурков

"01" 01 2017 г.

